

정책연구
2023-01

공공부문 임금체계 개편 쟁점과 추진방안

이장원 · 김동배 · 신재욱

목 차

| | |
|----------------------------------|----|
| 요 약 | i |
| 제1장 공공부문 임금체계 개편 필요성과 과제 (이장원) | 1 |
| 제2장 공공기관 임금체계 개편 정책 평가와 과제 (김동배) | 4 |
| 제1절 문제 제기 | 4 |
| 제2절 공무원 연봉제 | 6 |
| 1. 외환위기 전후 한국의 연봉제 | 6 |
| 2. 공무원 연봉제 | 7 |
| 3. 성과상여금 | 13 |
| 제3절 공공기관 임금개편과 평가 | 15 |
| 1. 성과연봉제 | 15 |
| 2. 직무급 | 21 |
| 3. 임금피크제 | 27 |
| 제4절 요약 및 정책과제 | 29 |
| 1. 요약 | 29 |
| 2. 정책과제 | 31 |
| 제3장 공공기관 임금체계 실태와 쟁점분석 (신재욱) | 38 |
| 제1절 공공부문 임금체계의 강조 방향 | 38 |
| 1. 주요 연도의 평가지표와 세부평가 내용 | 38 |
| 2. 공공부문 임금체계 강조 사항의 흐름 | 50 |

| | |
|---|-----|
| 제2절 공공부문 임금 가이드라인에 대한 기관들의 대응 실태 .. | 56 |
| 1. A사 | 58 |
| 2. B사 | 69 |
| 3. C사 | 81 |
| 4. D사 | 91 |
| 5. E사 | 101 |
| 6. 대응 실태로부터의 시사점 | 110 |
| | |
| 제4장 공공기관 임금체계 심층조사 결과와 시사점 .. (이장원) | 116 |
| 제1절 조사 개요 | 116 |
| 1. 조사 배경 및 목적 | 116 |
| 2. 조사 설계 | 116 |
| 3. 주요 조사 내용 | 117 |
| 4. 참가자 프로필 | 118 |
| 제2절 조사 결과와 시사점 | 119 |
| 1. 공공기관 임금체계 현황과약 | 119 |
| 2. 공공기관 혁신 추진정책 중 임금체계 현황 | 128 |
| 3. 공공기관 임금체계의 바람직한 개선방안 | 138 |
| 4. 집단심층면접 조사의 시사점 | 140 |
| | |
| 제5장 공공기관 임금체계 혁신 추진방안 .. (이장원) | 142 |
| 제1절 임금체계 혁신 추진 성공 사례의 시사점 | 142 |
| 제2절 공공기관 직무급 도입 시 고려사항 | 145 |
| 제3절 공공부문 임금체계 개편 중장기 추진방안 | 148 |
| | |
| 참고문헌 | 150 |

표 목 차

| | |
|---|-----|
| <표 2- 1> 일본기업 연봉제 도입 | 7 |
| <표 2- 2> 일반직 공무원의 연봉제 변화 | 8 |
| <표 2- 3> 2022년 성과연봉 지급 기준액 | 9 |
| <표 2- 4> 성과급적 연봉제의 평가등급별 성과연봉 기준액 대비 지급률 | 9 |
| <표 2- 5> 성과급적 연봉제의 총연봉 한도액 | 10 |
| <표 2- 6> 직무성과급적 연봉제의 기준급 상·하한액 | 12 |
| <표 2- 7> 직무성과급적 연봉제의 직무급 금액 | 12 |
| <표 2- 8> 고위공무원단의 평가등급별 성과연봉 및 성과상여금 기준액 대비 지급률 | 12 |
| <표 2- 9> 2022년 고위공무원단 성과연봉 지급 기준액 | 13 |
| <표 2-10> 성과상여금 제도의 변천: 1998~2006년 | 14 |
| <표 2-11> 2022년 성과상여금 지급기준 | 14 |
| <표 2-12> 성과상여금 지급률 | 14 |
| <표 2-13> 공공기관 성과연봉제 전개과정 | 15 |
| <표 2-14> 공공기관 성과연봉제 권고 비교 | 17 |
| <표 2-15> 공공기관 직무급 전개과정 | 22 |
| <표 2-16> 문재인 정부 직무급 논의 내용 요약 | 23 |
| <표 2-17> 공공기관 임금피크제 전개과정 | 27 |
| <표 3- 1> 주요 연도별 공공기관 임금체계 관련 경영평가 평가지표 및 세부평가 내용 | 43 |
| <표 3- 2> 「성과연봉제 권고안」에서의 직무급 도입 권장 사항 비교 .. | 50 |
| <표 3- 3> 보수체계 개편 단계: 고려요인 | 53 |
| <표 3- 4> 5개 기관 3년간 보수체계 등급 추이 | 58 |
| <표 3- 5> 공공부문 임금체계 정책 추진방안 제시를 위한 프레임워크 | 112 |

그림목차

| | |
|--|----|
| [그림 2-1] 성과연봉 합산 원리 | 10 |
| [그림 2-2] 직무성과급적 연봉제의 연봉구성 | 11 |
| [그림 2-3] 기본연봉의 pay-band 구조 예시 | 19 |
| [그림 2-4] 직무급을 통한 연공성 완화 내역 근거 | 25 |
| [그림 3-1] 보수체계 개편 단계: 개요 | 52 |
| [그림 3-2] 보수체계 개편 단계: 주요 의사결정과정 | 52 |
| [그림 3-3] 직무중심 보수체계 도입 현황 진단(예시) | 54 |
| [그림 3-4] 직무중심 보수체계 도입 현황 진단 항목별 척도 | 55 |
| [그림 3-5] 직무중심 보수체계 도입 단계 | 56 |

요약

공공부문 임금체계 개편을 둘러싼 노사관계는 대체로 갈등적 상황이다. 직무급 적극 도입을 추진하는 공공기관 혁신은 정부와 개별 기관 노조 및 상급단체 노조의 이해관계 상이성으로 인해 노정갈등으로 촉발되고 있다. 그러나 다른 한편으로 노노 간 갈등 상황도 존재한다. 기존 호봉급 또는 근속급의 질서는 새로운 MZ세대 하위 직급자들에게는 그다지 공정하다는 인식을 주지 못하고 있다. 이른바 ‘꼰대문화’로 지탄받는 위계질서에서 그런 위계의 정당성을 지지하는 버팀목이 연공급 임금체계이기도 하다. 이 연구는 공공부문, 그중에서도 공공기관을 중심으로 임금체계 개편을 둘러싼 쟁점들을 파악하고 개편 추진 시 고려해야 할 요인들과 추진방안을 제시하는 데 목적을 두고 수행되었다. 연구에서 집중적으로 제기하고 있는 문제의식은 다음과 같다. 왜 임금체계 개편인가? 그리고 과연 그게 쉽게 될 수 있는가? 마지막으로 실패 가능성을 낮추고 성공 가능성을 높이는 임금체계 개편 추진방안은 무엇인가?

본 연구는 우선 1장 서론에 이어 2장에서 역대 정부의 공공부문 임금체계 개편 정책 추진 역사를 살펴보고 특징을 정리한 뒤 향후 추진 시 고려해야 될 시사점들을 제시한다. 3장에서는 공공기관 임금체계 개편을 담당하는 기획재정부의 관련 정책을 중심으로 공공기관들이 어떻게 대응해 왔는지 그리고 직무급으로의 전환이 비교적 성공적이라고 하는 기관들은 어떻게 이를 추진했는지를 분석한다. 4장에서는 공공기관 인사담당자들 및 소속 근로자들에 대한 집단면접 조사를 통해서 공공기관 임금체계 개편에 대한 구체적이고 솔직한 의견과 인식 실태를 파악한다. 마지막 5장은 이런 앞서의 제반 연구와 조사 결과를 바탕으로 그리고 별도의 초청 세미나를 통해 제시된

전문가들 의견을 추가해서 공공기관 임금체계 개편 추진방안을 제안한다. 단지 정부만이 아니라 공공기관 노사를 포함한 관계자들이 도움을 얻을 수 있는 내용을 중심으로 제안한다.

2장의 주요 내용은 다음과 같다. 문재인 정부 이전의 연봉제는 주로 개인 성과급으로서 취급되었고, 직무급은 성과연봉제를 폐기한 문재인 정부에서 대안적 임금정책으로 부각된 것처럼 보인다. 여하튼 박근혜 정부가 2016년 전체 직원을 대상으로 한 공공기관 성과연봉제 정책은 노동조합의 강한 반발을 불러일으켰고 결국 정권이 바뀌면서 사실상 폐기되는 운명을 맞이한다.

박근혜 정부의 성과연봉제를 폐기한 문재인 정부는 대안으로 직무급 도입을 임금체계 개편 정책으로 채택한다. 문재인 정부의 직무급 도입 취지는 일관성이 약하다. 초기에는 동일가치노동 동일임금 원칙과 함께 차별이나 격차 해소를 위한 직무급으로서, 즉 직무와 능력에 기반한 임금이 차별과 격차를 해소 및 완화하는 공정임금이라는 관점으로 접근하는 것처럼 보인다. 그러나 후반부에는 직무와 능력 대신 직무중심 임금이라는 용어를 사용하고, 도입 취지도 차별을 넘어 일자리 창출을 의미하는 고용 친화성과 지속가능성을 취지로 내세우고 있어 초반부와는 사뭇 뉘앙스가 다르다. 문재인 정부 직무급 정책은 실적 측면에서 좋은 평가를 받을 수 없다. 제대로 된 직무급을 도입한 경우는 신설 기관을 제외하면 없다고 보아야 한다. 너무나 초라한 실적에 주목하면 정책이 폐기된 성과연봉제만큼 문재인 정부의 직무급 정책도 실패한 것으로 보인다.

임금 연공성 완화를 위한 여러 수단 중의 하나로서 직무급 도입을 추진한 것 자체는 큰 문제가 없는 것으로 보인다. 탈연공 임금개혁의 방안은 다양할 수 있지만, 임금의 연공성을 가장 확실하게 억제할 수 있는 임금체계가 제대로 설계되고 운영되는 직무급이라는 점은 학계에서도 인정하고 있다. 공공기관의 실질적인 임금 연공성이 높다는 점이나, 이러한 임금 연공성이 여러 가지 문제점을 낳는 것도 익히 알려진 사실이기에 때문이다.

공공기관 임금의 연공성 완화를 위한 유일한 방법이 직무급 도입이라는 주장은 설득력이 약하다. 왜냐하면 임금 연공성 완화를 위한 방법은 현재의 직급별 호봉제를 개선하는 방식부터 대안적 임금체계의 도입까지 매우 다양한 대안이 존재할 수 있기 때문이다. 현재의 직급별 호봉에서 호봉의 상한과 하한 관리를 직무급의 임금밴드처럼 관리하고, 직급별 책임과 역량 요건을 명확하게 구분하고 승진을 엄격하게 관리하면 무늬만 직무급보다 임금 연공성을 훨씬 더 잘 탈색시키는 개편이 될 수도 있다. 여기에서 무늬만 직무급이라고 기술한 이유는 한국처럼 직무급을 싫어하는 노동조합과 타협하면서 애써 직무급을 도입할 경우 제대로 된 직무급 도입이 어렵다는 의미이다.

공공기관 임금체계 개편과 관련해서 주목할 포인트는 공공기관 간 합리적으로 설명할 수 없는 임금격차이다. 공공기관 간 임금격차의 해소와 임금체계 개편을 잘 결합할 수만 있다면 공공기관 임금체계 개편의 동력과 근로자나 노동조합 측 수용성을 높일 수 있는 계기가 될 수 있을 것이다. 만일 공공기관 간 과도한 임금격차 해소와 임금체계 개편 문제를 잘 배합할 수 있다면 임금체계 개편을 둘러싼 근로자 측 공감대 형성에 도움이 될 수 있을 것이다.

다음으로 3장은 공공기관 중 직무급 도입에 비교적 성공적인 경험을 가진 사례들을 소개하고 특징과 시사점들을 정리하고 있다. 사례들을 바탕으로 외부환경, 내부동력 등이 무엇이었는지, 타 기관으로의 전파와 확산을 위한 실천적인 대안이 무엇인지 정책상의 시사점을 도출하고 있다.

첫째, 첫 단추를 잘 꿰었기에 후속 작업도 용이한 기관들이 있었다. 소위 가이드라인, 지침이 나왔을 때 빨리 의도를 파악해서 대응했던 기관은 점차 진화하는 세부평가 수준에 대해서도 발빠른 대응을 하는 모습을 보여 줄 수 있었다.

하지만, 초기에 인센티브가 부여되며 우수사례 기관들이 나타날 때는 관망하던 기관들이 점차 강압적으로 변해가는 세부평가 항목들이 발표되면 그제서야 부랴부랴 움직이게 되는데, 쉽게 따라가지 못

하는 경향이 있기 마련이다. 따라서, 기관에서 어차피 수용해야 하는 사안이라면 제도에서 벗어나지 않도록 너무 뒤쳐지지 않게 독려할 필요가 있다 할 것이다.

둘째, 기관 내부에서의 동력이 있었던 기관들이 있었다. 도입을 위한 도입이 아니라, 임금과 관련한 내부적 이슈를 해결하기 위한 도구로서 직무급이 효과적으로 작용함을 피력했던 기관이 직무급을 원활히 도입한 사례를 발견할 수 있었다.

따라서, 본 제도가 개별 기관에 도움이 되는 면이 무엇인지, 어떻게 대다수의 지지를 받을 수 있는지, 저항하는 그룹의 오해를 해소할 수 있는 것은 무엇인지, 해당 기관의 임금체계상의 독특한 이슈를 어떻게 해소할 수 있는지를 선제적으로 파악하는 것이 동력 확보에 도움이 될 것이다.

셋째, 일관되게 추진할 주체, 그리고 추진체계가 있었다. 직무급 도입에 대해 우수하다는 평가를 받은 기관을 보면, 기관장의 긍정적 도입 의지, 충분한 이해와 추진력이 있는 실·처장, 그리고 일사불란하고 소통에 능한 실무진들이 있는 경우가 많았다.

짚은 직무순환으로 인해 보수체계를 충분히 학습한 담당자, 의사결정권자가 교체되면 삽시간에 그 동력을 잃는다. 새로 담당하는 주체는 새로 학습을 시작해야 한다. 따라서 어느 정도 소기의 성과를 거두기 전까지는 해당 팀을 유지하는 것이 필요할 것이다.

넷째, 충분한 시간을 둔, 전문가의 올바른 가이드와 조언이 있었다. 실행까지 도달하지 못하고 보고서 자체의 도출까지가 한계인 전문가들은 딱 거기까지만 일하게 되는데, 보고서 자체도 잘 분석해 보면 도저히 수용하기 어려운 결과물이 나오기도 한다. 따라서, 적용 가능한 안을 도출하고, 전국에서의 설명회까지도 실무진과 한 팀이 되어서 완료하고 임직원들의 충분한 이해를 돕는 전문가를 섭외하는 것이 바람직하다.

물론, 기관의 인력, 예산 투입은 제한적이기 때문에 처한 상황에 맞는 전문가들의 도움을 받아야 한다. 실질적인 변화는 하지 못하고,

대외적으로 보여주기 위한 그림만 그려 둘 수밖에 없다는 치더라도, 준비는 해둘 필요가 있고 언제든 적용 가능한 상태로 만들어 두는 노력이 필요하다 할 것이다.

4장은 공공기관 인사담당자들과 소속 근로자 집단을 대상으로 한 심층면접조사의 결과를 보여주고 있다. 이들 기관들의 입장에서 볼 때 공공기관 임금체계 혁신 정책은 새 정부 들어 갑자기 추진되어 온 것은 아니나 추진 의지나 강도가 이전 정부와 다르게 체감되고 있다. 문재인 정부에서도 공공기관 임금체계가 호봉제로부터 직무급제로 변화해야 한다고 적시했으나 권고적 수준을 벗어나지 않았던 반면에 새 정부는 공공부문 혁신 정책을 강하게 추진하는 과정에서 특히 직무급 중심의 임금체계를 혁신정책의 핵심으로 제시하고 있다. 이로 인해 공공기관들은 새로운 정부의 평가와 지원정책 가이드라인을 숙지하고 대응하는 데 집중하고 있다.

다만 공공기관들은 대부분 노조 사업장들이고 노조들은 대부분 직무급제 수용에 원칙적인 반대 입장을 표명하고 있어 추진에 난항을 겪고 있다. 그럼에도 불구하고 변화와 수용의 조짐이 없는 것은 아니다. 기존 호봉제의 불합리성과 문제들을 해결해야 하고 저성장 시대에 맞는 효율적인 조직운동을 위해서 호봉제를 고집하기 어렵다는 공감대도 저변에 자리잡고 있다.

그렇게 취지와 의의에 공감대도 어느 정도 있지만 다른 장애 요인은 직무의 평가나 난이도 배열이 기술적으로 어렵거나 직원 간 객관적 근거를 공유하기에 어려운 여건이다. 컨설팅을 받고 잦은 회의를 통해 직무평가를 하더라도 이것이 보상의 차이나 급격한 임금조정과 연결되는 지점에서는 다시 심리적인 저항이 발생한다. 이 경우에 필요한 것은 불이익을 받을 대상은 불이익을 최소화하고 이익을 받을 집단들에 대해서는 이익의 크기를 늘리는 전환기의 비용을 정부가 제공하는 것이다. 인건비 지원에서 한시적으로 제도 도입과 확충에 들어가는 비용을 인정하는 것이다.

아울러 상대적으로 낮은 임금계층의 공공기관 직원들이 직무가치

에 의해 임금인상의 기회가 주어지고 상대적으로 고임금 계층인 공공기관 직원들에게는 임금피크제를 대신해서 적절한 직무에 대한 적절한 임금조정과 고용안정이 이루어지는 직무급의 장점을 적극적으로 확산하는 것이 필요하다. 따라서 연령에 따른 집단적인 임금피크제 대신에 직무급의 적용이 합리적으로 이루어지는 기관에 대해선 직무별 차별적인 임금커브를 도입하도록 유도하는 것이 필요하다.

이런 노력들이 실제로 효과를 얻기 위해서는 공공기관의 직무중심 인사제도를 전반적으로 확산시킬 필요가 있다. 잦은 순환보직을 간소화하고 공채를 폐지한 민간부문처럼 공정한 채용을 지키되 직무별 별도 채용문화를 도입하고 인사에서도 직무별 인사제도를 정착시키는 기관들에 효율적인 경영이란 이유로 포상하는 것이 필요하다. 단지 보상의 차이만 차별화하는 방식으로 호봉제로부터의 소극적인 탈피 전략이 아니라 직무중심 조직운영을 적극적으로 지원하고 평가에 반영하는 것이 필요하다.

공공기관 임금체계의 개편은 현실적인 여건을 감안하면 성과급 확대, 직급별 호봉제한 등 임금의 연공성을 탈피하려는 노력부터 보다 이상적으로는 직무중심 인사제도의 구축까지 포괄하는 방안이 있다고 할 수 있다. 그러나 탈연공성이라는 목표가 반드시 직무급 도입보다 쉬운 것은 아니다. 탈연공이라는 가치가 가지는 소극적 성격으로 인해 왜 연공이 나쁜 것인가라는 도전에 직면할 가능성이 있기 때문이다. 반면에 직무중심 인사제도는 좋은 건 알겠는데 추진하기가 어렵다는 문제에 자주 봉착한다. 그래서 이른바 무늬만 직무급제로 꾸미는 데 그치는 경우가 많다.

이런 문제들을 해결하기 위해 필요한 원칙은 바로 임금의 공정성이다. 임금체계의 공정성은 물론 연계된 임금수준의 공정성 그리고 공공부문 전체에서의 상대적 공정성까지 상호 조응되는 공정성 제고 원칙이 중요하다. 작게는 기관 안에서 직급 간 임금 역전, 세대 간 임금격차의 문제를 해결하는 과제와 더불어 크게는 유사한 기관 간의 직무가치에 따른 공정한 임금수준이 달성되어야 하고 나아가 공무원

과 공공기관 간 신분에 따른 상이한 임금체계 적용이 향후 해소되어야 할 공정성 관련 과제들이다.

제 1 장

공공부문 임금체계 개편 필요성과 과제

공공부문은 항상 방만하다는 지적을 듣고 있다. 방만의 기준이 무엇인지에 대해 예산과 인력을 가지고 논쟁도 많지만 방만하다는 기준으로 가장 대표적으로 언급되는 것이 공공부문 임금체계가 근속에 따라 도박도박 임금이 상승되는 연공급을 유지하고 있다는 점이다. 공공부문의 고용안정성에 더해 임금도 자동으로 계속 올라간다는 특징은 국민적으로나 공공 종사자들 일부에서도 공정하지 않다는 평가를 받는다.

윤석열 정부의 출범과 더불어 공공부문에 대한 혁신이 필요하다는 정부의 가이드라인 정책이 강화되었다. 간략히 정부의 공공부문 혁신 가이드라인을 살펴보면¹⁾ 그 추진배경으로 공공부문의 지속적인 팽창으로 인한 국민부담 증가 및 민간부문 구축 우려, 공공기관의 공공성 강화 등 영향으로 규모 지속 확대, 부채규모 지속 증가, 적자 기관 확대 등 재무위험 지속 등이 제시되고 있다. 이런 문제들을 해소하기 위한 혁신방안 중 하나가 임금체계이다. 보수체계 합리화를 위한 공공기관 직무급 도입을 확산하고, 이와 연계하여 인사·조직 관리를 직무중심으로 전환 유도한다는 것이 정부의 계획이다.

그러나 공공부문 임금체계 개편을 둘러싼 노사관계는 갈등적 상황이다. 직무급 적극 도입을 추진하는 공공기관 혁신이 정부와 개별 기관 노조 및 상급단체 노조의 이해관계 상이성으로 노정갈등으로 촉발되고 있

1) 라영재(2022), 「공공부문 혁신방안과 쟁점」, 한국노동연구원 공공포럼 발제문.

다. 그러나 다른 한편으로 노노 간 갈등 상황도 존재한다. 기존 호봉급 또는 근속급의 질서는 새로운 MZ세대 하위 직급자들에게는 그다지 공정하다는 인식을 주지 못하고 있다. 이른바 ‘꼰대문화’로 지탄받는 위계질서에서 그런 위계의 정당성을 지지하는 버팀목이 연공급 임금체계가이기도 하다. 이 연구는 공공부문, 그중에서도 공공기관을 중심으로 임금체계 개편을 둘러싼 쟁점들을 파악하고 개편 추진 시 고려해야 될 요인들과 추진방안을 제시하는 데 목적을 두고 수행되었다. 연구에서 집중적으로 제기하고 있는 문제의식은 다음과 같다. 왜 임금체계 개편인가? 그리고 과연 그 개 쉽게 될 수 있는가? 마지막으로 실패 가능성을 낮추고 성공 가능성을 높이는 임금체계 개편 추진방안은 무엇인가?

본 연구를 통해 정리될 수 있는 핵심적인 결과는 다음과 같다. 왜 임금체계 개편을 해야 하는가에 대해 즉각적으로 나타난 것은 불합리한 임금의 연공성을 개선해야 한다는 것이다. 다만 연공적 임금 상승의 수혜를 받는 집단의 반발이나 반대가 존재하기에 단지 연공성 탈피만이 아니라 집단 간, 세대 간, 기관 간에 공정한 임금제도를 만들어야 한다는 공감대를 조성하는 것이 중요하다. 공정성 제고를 위해서는 임금체계 개편이 임금수준의 조정을 수반할 필요가 있다.

임금체계 개편이 쉽게 되겠는가에 대해서는 역대 정부의 관련 정책이 일정 부분 효과가 있었음에도 불구하고 큰 변화를 가져오지 못한 현실적인 여건들을 주목할 필요가 있다. 노조의 반발, 무늬만 그럴듯하게 개선하고 내용은 여전히 호봉과 근속에 의존하는 경영진의 대응양상, 제도개선에 들어가는 전환기 비용에 대한 지원이 거의 없었던 정부의 태도 등이 주요 장애 요인들이다.

그래서 임금체계 개편을 성공적으로 추진하기 위해서는 현실적 수준에서 성과급을 가미한 호봉제의 개선, 고참과 신참 직원 간에 한시적인 이중 임금체계의 도입, 개편 추진 시 인건비 지원 등의 다양한 방안들도 고려할 필요가 있다. 그러나 결국 노조나 직원을 설득하고 공감대를 얻기 위해서는 직무중심 인사제도로의 이행을 추진하면서 그 일부로 직무급의 확산을 수행해야 한다. 이는 곧 공정성의 획득 방법이다.

직무중심은 궁극적으로 직무가치의 객관성과 더불어 채용부터 퇴직 및

이직단계까지 공공부문 노동시장에서 공통적으로 작동되는 직무중심 인사제도가 구축되어야 한다. 비슷한 유형이나 업종 내 공공기관들 간에 나아가 공무원과 공공기관 간에 유사하거나 공통적인 직무가치의 설정과 보상이 이루어져야 임금체계 개편의 공정성이 완성된다. 정책을 추진하는 입장에서는 어렵고 피하고 싶은 과제이긴 하지만 이를 피해서 기술적인 정책만 가동되어선 임금체계 개편의 대상인 노사의 형식적인 순응과 임기응변식 대응에 그칠 가능성이 높다. 공공기관 간 임금수준의 차이가 큰 현실에서 우선 기본급을 직무중심으로 정비하고 추가적인 임금채원은 성과급으로 기관 안에서 나누는 방식이 필요한데 성과중심 보상도 결국 직무중심 인사제도가 구축되어야 평가의 기준이 공정할 수 있다. 직원들이 무엇을 해야 하는지가 분명해야 이후 평가에서 잘했는지 못했는지 평가가 이루어질 수 있기 때문이다. 어떻게 했는지 인상 평가에 흐르면 평가 기준이 불신받고 그 단계에 들어가면 결국 그나마 공정하다고 보이는 집단적인 연공급으로 회귀하려고 할 것이다.

이런 문제의식을 바탕으로 깔고 본 연구는 우선 2장에서 역대 정부의 공공부문 임금체계 개편 정책 추진 역사를 살펴보고 특징을 정리한 뒤 향후 추진 시 고려해야 될 시사점들을 제시한다. 3장에서는 공공기관 임금체계 개편을 담당하는 기획재정부의 관련 정책을 중심으로 공공기관들이 어떻게 대응해 왔는지 그리고 직무급으로의 전환이 비교적 성공적이라고 하는 기관들은 어떻게 이를 추진했는지를 분석한다. 4장에서는 공공기관 인사담당자들 및 소속 근로자들에 대한 집단면접조사를 통해서 공공기관 임금체계 개편에 대한 구체적이고 솔직한 의견과 인식 실태를 파악한다. 마지막 5장은 이런 앞서의 제반 연구와 조사 결과를 바탕으로 그리고 별도의 초청 세미나를 통해 제시된 전문가들 의견을 추가해서 공공기관 임금체계 개편 추진방안을 제안한다. 단지 정부만이 아니라 공공기관 노사를 포함한 관계자들이 도움을 얻을 수 있는 내용을 중심으로 제안한다.

제 2 장

공공기관 임금체계 개편 정책 평가와 과제

제1절 문제 제기

우리나라 공공기관의 대표적인 임금제도 개편 사례로 성과연봉제, 직무급, 그리고 임금피크제를 들 수 있다. 성과연봉제는 이명박 정부가 2010년에 간부직을 대상으로 도입했던 것을 박근혜 정부가 2016년 전체 직원을 대상으로 확대 적용했다. 직무급은 문재인 정부가 박근혜 정부의 전체 직원 성과연봉제를 폐기하면서 대안으로 제시한 것이다. 임금피크제는 2016년 공공부문 정년 60세가 시행되기 직전인 2015년 박근혜 정부가 추진한 것이다. 그런데 임금피크제를 제외하면 전체 직원 대상 성과연봉제는 사실상 폐기되었고 그 대안으로 추진된 직무급 도입도 지지부진했다. 전체 직원 성과연봉제와 직무급 도입이라는 이전 정부들의 공공기관 임금개편은 왜 실패했는가? 공공기관 임금제도 개편의 내용이나 절차상 어떤 문제가 있었는가? 이 문제에 대한 해답은 현 정부의 공공기관 임금개편 정책에 시사점을 제공할 수 있다.

공공기관 임금개편의 효시는 이명박 정부가 2010년 1~2급 간부 직원을 대상으로 성과연봉제를 도입한 것이다. 그 이전에도 민간기관과 같이 공공부문에서도 연봉제가 도입되기 시작했던 것으로 알려져 있다. 김대중 정부는 공기업 구조조정에 의한 인건비 통제 시도와 함께 처음으로 연봉제와 같은 임금을 공공기관에 제시했고, 노무현 정부에서는 공공기관

의 성과관리 차원에서 연봉제 및 성과급제의 도입 확대가 있었던 것으로 알려져 있다(라영재, 2016). 그러나 공공기관의 본격적인 임금개편은 이명박 정부가 2010년 6월 공공기관 간부직을 대상으로 민간기업의 수준과 유사한 성과연봉제 도입을 권고한 것이 시작이다.²⁾

이 글의 구성은 다음과 같다. 우선 공공기관 연봉제의 배경으로서 공무원 연봉제를 살펴보기로 한다. 공무원 연봉제에 대한 이해는 공공기관 임금개편의 동기와 특성을 이해하는 데 중요한 정보를 제공한다. 공무원 연봉제는 1998년 8월 27일 김대중 대통령이 도입을 지시한 이후 1999년에 도입되었는데, 그 이전에 이미 민간부문에서 연봉제는 한국의 성과주의 임금의 대명사로 서서히 자리를 잡기 시작하고 있었다. 뒤에서 살펴보겠지만 공무원 임금개편의 내용은 큰 틀에서 공공기관 임금개편과 유사하다.

다음으로 공공기관 성과연봉제와 직무급 그리고 임금피크제 각각의 추진 배경, 과정, 제도의 내용을 살펴보기로 한다. 공공기관 성과연봉제나 직무급의 내용은 무엇인가? 어떤 내용으로 구성되어 있어서 제대로 추진되지 못했는가? 공공기관 임금개편과 관련된 정부의 명시적 또는 묵시적인 가이드라인은 각종 권고안이나 평가편람 등을 분석하면 파악할 수 있다. 이 글은 성과연봉제, 직무급, 그리고 임금피크제 분석을 통해 기존 정책의 문제점을 살펴보고 이것이 갖는 정책함의를 모색하고자 한다. 특히 성과연봉제와 관련해서 연봉제의 다의성에 주목할 필요가 있다는 점을 강조한다. 연봉제는 단순히 성과급(고과 승급, 상여금 차등)만이 아니라 경우에 따라 직무급과 혼용되기도 하고 임금구성의 단순화를 의미하기도 하는 등 다의적 속성을 지닌 용어라는 점은 공무원 및 공공기관 임금개편의 내용을 이해하는 데 있어서 중요한 단서이다.

마지막으로 이상의 분석 결과를 종합해서 공공기관 임금개편 관련 정책과제들을 살펴보기로 한다. 현 정부의 공공기관 임금개편은 문제인 정부의 직무급을 그대로 계승한 것처럼 보인다. 그런데 문제인 정부의 공공기관 직무급 도입은 좌절되거나 ‘유예’된 것으로 평가되는데, 현 정부가

2) 연봉제를 개인 성과에 따라 기본급이나 성과급을 차등 인상하는 임금제도로 정의한다면 연봉제는 이미 성과주의 임금이기 때문에 성과연봉제라는 용어 자체에 대한 문제 제기도 있다.

문제인 정부의 전철을 밟지 않고 공공기관 임금체계 개편을 성공적으로 추진하려면 무엇을 해야 하는가도 궁금한 정책과제이다.

제2절 공무원 연봉제

1. 외환위기 전후 한국의 연봉제

1997년 외환위기 이후 한국 성과주의 임금(performance based pay)의 대명사로 정착된 연봉제는 다의성을 지닌 용어이다. ‘연봉계약’으로 대표되듯이 개인 성과와 임금의 연계성을 강조하는 성과급으로의 연봉제, 복잡한 임금 구성 항목들을 연봉으로 통합해서 임금구성을 단순화시킨다는 의미로서의 연봉제, 외국계 기업의 직무급을 지칭하는 용어로서의 연봉제가 그것들이다.³⁾ 연봉제라는 용어의 다의성은 공무원 연봉제만이 아니라 2010년부터 본격화되는 공공기관 성과연봉제에서 임금제도의 다양한 이미지로 구체적으로 드러나기도 한다. 용어의 다의성을 논외로 하면 100인 이상 사업체의 연봉제 도입 비중은 1996년 1.6%, 1997년 3.6%, 1999년 15.1%, 2000년 23%로 외환위기 전후 급증하기 시작했다. 참고로 2021년 100인 이상 사업체의 연봉제 도입 비중은 79.7%이다.

연봉제가 다의성을 지닌 용어이지만 개인 성과와 임금의 연계성을 강조하는 성과급, 즉 성과주의 임금의 의미가 지배적이었다. 흥미 있는 것은 성과주의 임금으로서 연봉제를 기본급의 지급원리 개편인 임금체계 개편으로 보는 관점이었다. 연봉제는 외환위기 이후 상당 기간 임금체계 개편의 대명사로 여겨졌다. 한국의 성과주의 임금이 연봉제로 대표된다면 일본의 성과주의 임금은 연봉제가 아니라 역할급이나 직무급 도입 등 기본급 체계의 개편이었다(김동배, 2014). 이러한 사실은 일본기업의 연봉제

3) 연봉제를 직무급으로 이해하는 대표적인 사례는 다음의 기사이다. “...한국IBM, 씨티은행, 삼성휴렛패커드 등 국내에 진출한 외국계 내지 합작기업은 진출 초기부터 연봉제를 실시하고 있었고...”(정인수·김동배 외, 2003).’

〈표 2-1〉 일본기업 연봉제 도입

| | 연도 | 도입 | | 미도입 | | | 도입기업 적용률 |
|--------|------|------|------|----------|------------|------------|-------------|
| | | 도입 | 미도입 | 도입 예정 | 도입 검토 중 | 예정· 검토無 | |
| 전 체 | 2002 | 11.7 | 88.3 | 0.8 | 10 | 77.5 | 14.3 |
| | 2006 | 17.3 | 82.7 | 0.5 | 7.4 | 74.9 | 17.3 |
| | 2012 | 13.3 | 86.7 | 0.7 | 6.3 | 79.7 | 16.8 |

주: 적용률은 전체 근로자 대비 연봉제 적용 근로자 비중.

자료: 후생노동성, 「취로조건종합조사」, 각 연도(상용근로자 30인 이상 민간기업 대상).

도입 추세에서도 나타난다. <표 2-1>에서와 같이 일본에서 성과주의 임금이라는 슬로건으로 임금체계 개편이 본격적으로 진행된 2002~2012년 간 일본기업에서 연봉제는 그다지 증가하지 않았고 전체적인 도입 수준도 10% 초반대에 머무르고 있다. 한국의 성과주의 임금의 대명사인 연봉제는 개인별 성과 차등에 초점을 둔 임금이었음에 비해, 일본의 성과주의 임금은 기본급 자체의 탈연공적 개혁으로서 한일 간 성과주의 임금의 세부 내용에는 큰 차이가 있었다.

2. 공무원 연봉제

공무원 연봉제는 1998년 8월 27일 김대중 대통령이 공무원 연봉제 도입을 지시함으로써 1999년에 도입되었다. 당시 공무원 연봉제 도입의 배경은 기존 임금체계의 연공성 문제와 성과보상의 미흡으로 인한 우수인재 유인의 문제, 자기개발 투자와 노력 지출 문제, 업무 동기부여 저조 등의 문제를 해결하기 위한 것으로 평가된다(최순영·김윤권, 2008). 이러한 평가에 의하면 기존의 연공급 임금체계로서의 기능부진 문제를 해소하기 위해 도입한 것이 공무원 연봉제이다. 그리고 공무원 연봉제 도입 배경은 공공기관 성과연봉제 도입 배경과 같다.

공무원 연봉제의 전개 과정은 <표 2-2>와 같다. 정무직에 적용되는 고정급적 연봉제를 제외하면 1999년 1~3급 대상의 성과급적 연봉제가 시작되었고 그 이후는 적용 대상을 확대해서 2017년 5급까지 적용 대상이 확대

〈표 2-2〉 일반직 공무원의 연봉제 변화

- 1999년: 연봉제 도입, 고정급적 연봉제(정무직과 특1급 외교직)와 성과급적 연봉제(1급~3급)로 구분, 성과 급적 연봉제가 제도의 핵심
- 2005년: 성과급적 연봉제 적용 대상 확대. 1급~3급 → 1급~4급
- 2006년: 고위공무원단 직무성과급적 연봉제 도입, 기본연봉은 기준급(범위급)과 직무급(5등급)으로 구성, 기본연봉 이외에 성과연봉이 있음
- 2009년: 고위공무원단 직무급 5등급 → 2등급으로 축소
- 2016년: 성과급적 연봉제 5급 과장까지 적용 확대
- 2017년: 성과급적 연봉제 5급까지 적용 확대

자료: 「공무원보수규정」, 각 연도.

되었다. 공무원 연봉제 중 정무직이 대상인 고정급적 연봉제는 본고와 무관하므로 논의 대상에서 제외한다. 핵심은 성과연봉제와 성과연봉제의 특수형태로서 고위공무원단의 직무성과급적 연봉제를 살펴보기로 한다.

가. 성과급적 연봉제

위 <표 2-2>에서와 같이 1999년 1급~3급을 대상으로 성과급적 연봉제가 도입되었다가 2005년에는 4급까지 그리고 2017년에는 5급까지 적용 대상이 확대되었다. 성과급적 연봉제는 총연봉이 기본연봉과 성과연봉으로 구성된다. 법정수당을 제외하면 우리나라 연봉제의 표준형은 기본연봉과 성과연봉을 구분하는데 이는 통상임금과 보너스/인센티브의 구분으로 이해할 수 있다. 연봉제의 구체적인 모습은 기본연봉과 성과연봉 각각의 평가 차등 지급 여부와 평가 차등 지급을 하는 경우 누적식인가 비누적식인가에 따라 다양한 유형이 있다. 공무원의 성과급적 연봉제가 어떤 모습을 취했는지를 살펴보면 다음과 같다.

도입 당시 기본연봉은 최초 연봉제 전환 연도의 봉급·정근수당(가산금 포함)·관리업무수당·명절휴가비·교통보조비·가계지원비의 연간 금액 합산으로 결정되었다. 연봉제 전환 후 2차년도부터의 기본연봉은 전년도 기본연봉액 + 당해 연도 정책조정액이다. 당해 연도 정책조정액이란 임금인상 등을 의미한다. 성과연봉은 전년도 실적평가에 따라 당해 연도에 지급하는 금액으로서 그 기준액은 행자부 장관이 결정한다. 참고로 2022년

의 성과연봉 기준액은 <표 2-3>과 같다. 3차년도부터 성과연봉의 일부는 누적식으로 기본연봉에 산입되는 것이 공무원 성과급적 연봉제의 특징인데, 이에 대해서는 아래에서 살펴보기로 한다.

성과연봉은 전년도 개인의 업적을 평가하여 평가등급별로 기준액을 차등 지급하는데, 평가등급의 분포 및 평가등급별 기준액 대비 지급률은 <표 2-4>와 같다. 평가등급은 4등급인데 최하위 등급은 지급하지 않는다. 1999년 도입 당시와 2022년 현재를 비교하면 미지급 대상자 비중이 30%에서 10%로 줄었고 지급률 격차도 10%에서 8%로 줄어들었다.

공무원 성과급적 연봉제의 특징은 기본연봉은 차등 인상하지 않지만 성과연봉액 일부를 누적식으로 다음해 기본연봉에 산입하는 것이다. 뒤에서 살펴본 공공기관이나 통상적으로 알려진 민간기업의 경우 기본연봉은 누적식으로 차등 인상하지만, 성과연봉은 차등 지급하되 패자부활식의 비누적식이라는 것과 대비된다. 통상적인 연봉제와 달리 공무원 연봉제가 이런 모습을 취하게 된 이유가 있을 것인데 자세한 사정은 추후 연구 과제이다. [그림 2-1]은 성과연봉이 기본연봉에 어떻게 합산되는지를 도시한 것인데, [그림 2-1]에서 성과연봉 전체가 아니라 일부가 가산된다는 것은 뒤에서 설명할 총연봉 상한액을 초과하는 경우 당해 연도의

<표 2-3> 2022년 성과연봉 지급 기준액

(단위: 천 원)

| 1급(상당) | 2급(상당) | 3급(상당) | 4급(상당) | 5급(상당) |
|---------|---------|---------|---------|--------|
| 148,365 | 133,821 | 121,094 | 111,486 | 94,025 |

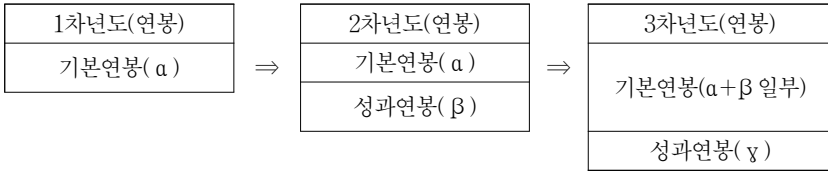
주: 2021년 성과평가에 따라 2022년에 지급하는 성과연봉 지급 기준액.
 자료: 인사혁신처(2022), 『공무원 보수 등의 업무지침』.

<표 2-4> 성과급적 연봉제의 평가등급별 성과연봉 기준액 대비 지급률

| 평가 등급 | 1999년 | | | | 2022년 | | | |
|-------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| | S (10%) | A (20%) | B (40%) | C (30%) | S (20%) | A (30%) | B (40%) | C (10%) |
| 지급률 | 10% | 7% | 3% | 미지급 | 8% | 6% | 4% | 미지급 |

자료: 「공무원 보수규정」, 각 연도.

[그림 2-1] 성과연봉 합산 원리



자료 : 인사혁신처(2022), 『공무원 보수 등의 업무지침』.

<표 2-5> 성과급적 연봉제의 총연봉 한도액

(단위: 천 원)

| | 1999년 | | 2022년 | |
|--------|--------|--------|---------|--------|
| | 상한액 | 하한액 | 상한액 | 하한액 |
| 1급(상당) | 44,010 | 27,357 | 120,134 | 80,080 |
| 2급(상당) | 42,101 | 25,874 | 111,028 | 73,983 |
| 3급(상당) | 39,433 | 24,026 | 103,218 | 69,337 |
| 4급(상당) | | | 94,424 | 54,882 |
| 5급(상당) | | | 77,855 | 37,162 |

자료 : 「공무원 보수규정」, 각 연도.

성과연봉은 지급하지만 초과분은 다음해 기본연봉에 산입되지 않는다는 것을 의미한다. 성과급적 연봉제의 직급별 연봉 상한과 하한액은 <표 2-5>와 같다.

나. 직무성과급적 연봉제

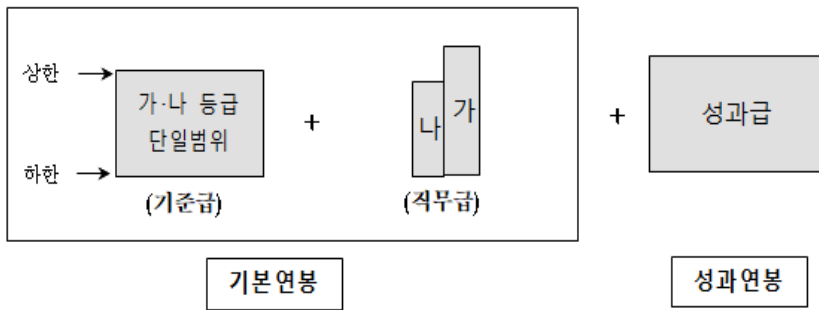
직무성과급적 연봉제는 2006년에 고위공무원단을 대상으로 도입했다. 기본원리는 성과급적 연봉제와 같지만, 차이는 기본연봉이 기준급과 직무급으로 구성되어 있고 성과연봉 비중이 더 큰 것이다. 나머지 원리는 성과급적 연봉제와 같으므로 성과급적 연봉제의 특수한 형태로 이해하면 된다. 직무성과급적 연봉제의 기본연봉 구성항목인 직무급은 도입 초기인 2006년에는 가~마의 5개 등급이었지만, 2009년 직무급 등급이 2등급으로 축소되었다. 즉 가와 나 등급이 가로, 다~마 등급이 나등급으로 통

합되었다.

고위공무원단의 기본연봉에 직무급을 도입한 것은 주목을 요하는 지점이다. 뒤에서 살펴보겠지만 공공기관 성과연봉제도 처음부터 직무급 도입을 권고사항으로 제시했다. 앞서 연봉제의 다의성에서 지적한 바와 같이 연봉제를 직무급으로서 이해하는 경우도 있었다는 것을 상기하면 기본연봉에 직무급을 도입한 것도 이해가 가는 대목이다. 보다 현실적인 이유는 공무원의 직급이 직무의 가치를 반영하지 못하기 때문에 직무급을 도입한 것으로 해석할 수 있다. 예컨대 같은 2급 국장 직무라도 부처별 또는 동일 부처에서도 직무의 상대적 가치가 크게 다를 수도 있고, 2급의 직무가 1급의 직무보다 상대적 가치가 높을 수도 있다. 현행 직급이 담당하는 직무가치를 반영하지 못하는 문제는 공무원과 공공기관만이 아니라 한국의 민간기업에서도 고질적인 문제로 지적되고 있다. 여하튼 이러한 취지에서 도입된 직무급 5등급을 2등급으로 통합하면서 당초의 직무가치 반영 의도가 대폭 퇴색되었다는 평가가 있다.

직무성과급적 연봉제의 기본연봉은 기준급과 직무급으로 구성되어 있는데, 기준급은 상한과 하한의 범위를 갖는 범위급으로서 구체적인 금액은 <표 2-6>과 같다. 직무급은 직무의 곤란성 및 책임의 정도를 반영하여 직무등급에 따라 책정되는 정액급으로서 직무등급별 금액은 <표 2-7>과 같다. 이상 기준급과 직무급을 합하면 기본연봉이 된다.

[그림 2-2] 직무성과급적 연봉제의 연봉구성



주: 2006년 도입 초기에는 직무급이 가~마의 5등급이었음.
 자료: 인사혁신처(2022), 『공무원 보수 등의 업무지침』.

12 공공부문 임금체계 개편 쟁점과 추진방안

〈표 2-6〉 직무성과급적 연봉제의 기준급 상·하한액

(단위: 천 원)

| 2006년 | | 2022년 | |
|--------|--------|---------|--------|
| 상한액 | 하한액 | 상한액 | 하한액 |
| 70,005 | 47,026 | 109,416 | 70,427 |

자료: 「공무원 보수규정」, 각 연도.

〈표 2-7〉 직무성과급적 연봉제의 직무급 금액

(단위: 천 원)

| | | 가등급 | 나등급 | 다등급 | 라등급 | 마등급 |
|-------|--------|--------|-------|-------|-------|-------|
| 2006년 | 연봉제 적용 | 12,000 | 9,600 | 7,200 | 4,800 | 2,400 |
| | 호봉제 적용 | 4,200 | 3,600 | 3,000 | 2,400 | 1,800 |
| 2022년 | 연봉제 적용 | 13,000 | 7,000 | | | |
| | 호봉제 적용 | 6,100 | 4,600 | | | |

자료: 「공무원 보수규정」, 각 연도.

〈표 2-8〉 고위공무원단의 평가등급별 성과연봉 및 성과상여금 기준액 대비 지급률

| | | 2006년 | | | | 2022년 | | | |
|-------|--|---------|---------|---------|---------|------------|-----------|-----------|------------|
| 평가 등급 | | S (20%) | A (30%) | B (40%) | C (10%) | S (20% 이하) | A (부처 자율) | B (부처 자율) | C (10% 이상) |
| 지급률 | | 15% | 10% | 5% | 미지급 | 18% | 12% | 8% | 미지급 |

자료: 「공무원 보수규정」, 각 연도; 「공무원 성과평가 등에 관한 규정」, 2022.

고위공무원단의 직무성과급제 연봉제는 성과급적 연봉제와 비교해서 성과급 차등폭이 더 큰 것도 특징이다. <표 2-8>은 고위공무원단의 성과연봉 평가등급별 지급률을 정리한 것이다. 여기에서 고위공무원단의 성과연봉과 성과상여금의 지급기준, 지급 방법·절차, 지급액 규모는 같다. 양자의 차이는 성과연봉의 전부 또는 일부는 다음 연도 기준급에 누적되지만, 성과상여금은 다음 연도에 누적되지 않는다는 점이다. 앞서 성과급적 연봉제의 경우 제도 도입 초기보다 성과급 차등 지급폭이 감소한 반면 고위공무원단의 경우 오히려 더 증가한 것도 차이이다. 등급별 분포도 최상과 최하의 비중은 도입 초기인 2006년과 2022년 현재 차이가 없다. 한편

〈표 2-9〉 2022년 고위공무원단 성과연봉 지급 기준액

(단위: 천 원)

| 직무등급 가 | 직무등급 나 |
|--------|--------|
| 94,833 | 79,040 |

자료: 인사혁신처(2022), 『공무원 보수 등의 업무지침』.

〈표 2-9〉는 2022년 기준 성과연봉 지급 기준액을 정리한 것이다. 성과연봉은 앞서 성과급적 연봉제와 같은 원리로 다음 해 기본연봉 중 기준급에 누적되는데 기준급 한도를 초과하지 않는 범위 내에서 누적된다.

3. 성과상여금

성과상여금도 성과급적 연봉제와 같은 맥락에서 탄생한 성과급 제도이다. 현재 6급 이하 호봉제를 적용받는 조합원 공무원의 성과급으로 기능하고 있다. 성과상여금은 1998년에 처음 도입되어 많은 변화를 겪었다. 도입 이후 성과상여금의 변천사를 간략하게 정리하면 〈표 2-10〉과 같다. 〈표 2-10〉과 같이 성과상여금의 경우 지급 방식의 다양화가 특징인데, 이 점은 공공기관 성과급 도입에서도 참고할 포인트로 보인다. 성과상여금 지급방법은 다섯 가지가 있는데, 개인별 평가에 따른 차등 지급, 부서별 차등 후 개인별로는 균등 지급, 개인과 부서 차등을 혼합하는 방식, 선 부처 차등 후 개인 차등, 기타 인사혁신처와의 협의하는 방법들이 그것이다.

성과상여금의 지급 기준액은 직급별 특정 호봉의 기준봉급인데, 직급별 기준호봉 및 금액을 표시한 것이 〈표 2-11〉이다. 성과상여금의 평가등급별 지급률은 〈표 2-12〉와 같은데, 도입 초기인 2000년과 2022년 현재를 비교하면 미지급 대상이 대폭 축소되었고, 지급률도 평균적으로 상향 조정되고 지급률 차이도 줄어들었다. 6급 이하 조합원도 적용을 받는 성과상여금의 이러한 특성은 공공기관 성과급을 설계할 때 참조할 필요가 있을 것으로 보인다.

〈표 2-10〉 성과상여금 제도의 변천 : 1998~2006년

| | |
|-------|---|
| 1998년 | 처음 도입. 성적 우수 50% 대상으로 기준 봉급의 50~200%를 3단계 차등 지급 |
| 2001년 | 지급방식 다양화 및 자율화, 개인별 차등 시 지급대상과 지급률 격차 조정 |
| 2003년 | 지급 전 이의제기 기간 7일 이상 의무화 |
| 2004년 | S등급 인원 비율을 10%에서 20%로 확대 및 성과가 현저한 경우 추가 인센티브, 부처 자율권 대폭 확대, 직원 의견 수렴, 평가자 교육 의무화 등 |
| 2006년 | 부처 자율권 확대(개인별 차등, 부서별 차등, 개인과 부서 차등 혼합, 선부서 차등 후 개인 차등 중), 평가결과는 개인에게 통보하며 개인은 성과급 심사위원회에 제삼 요구 등 |

자료 : 저자 작성.

〈표 2-11〉 2022년 성과상여금 지급기준

(단위 : 천 원)

| 1급 | 2급 | 3급 | 4급 | 5급 | 6급 | 7급 | 8급 | 9급 |
|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 20호 | 20호 | 20호 | 20호 | 18호 | 18호 | 15호 | 12호 | 10호 |
| 6,992 | 6,306 | 5,707 | 5,035 | 3,051 | 3,810 | 3,239 | 2,690 | 2,288 |

주 : 3~9급의 기준 호봉은 2000년과 동일, 천 원 미만 절삭.

자료 : 「공무원 수당 등에 관한 규정」 및 「공무원 보수규정」.

〈표 2-12〉 성과상여금 지급률

| 평가 등급 | 2000년 | | | | 2022년 | | | |
|-------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| | S (10%) | A (15%) | B (25%) | C (50%) | S (20%) | A (40%) | B (30%) | C (10%) |
| 지급률 | 200% | 100% | 50% | 미지급 | 172.5% | 125% | 85% | 미지급 |

자료 : 「공무원 수당 등에 관한 규정」, 각 연도.

제3절 공공기관 임금개편과 평가

1. 성과연봉제

가. 전개 과정

공공기관 성과연봉제는 이명박 정부가 2010년 간부직을 대상으로 도입한 것을 시작으로 2016년 박근혜 정부는 이를 전체 직원으로 확대 적용하는 정책을 추진하였다. 2016년 정부는 간부급 대상의 성과연봉제가 이미 정착되었다고 판단하고, 이를 최하위 직급을 제외한 전체 직원에게로 확대 적용하기로 하였다. 이후 공공기관 노조의 강력한 반발이 있었고 박근혜 대통령이 탄핵당한 이후 2017년 6월, 2016년에 전체 직원을 대상으로 한 성과연봉제 확산 권고안은 사실상 폐기되었다. 공공기관 성과연봉제를 둘러싼 사건의 주요 전개과정을 요약하면 <표 2-13>과 같다.

<표 2-13> 공공기관 성과연봉제 전개과정

| | |
|-----------|---|
| 2010. 6. | 공공기관운영위원회(공운위) 공공기관 성과연봉제 권고 확정(간부급 대상) |
| 2015. 1. | 공운위 2단계 공공기관 정상화 추진 방향의 중점과제 중 하나로 성과연봉제 확산 및 보수체계 개편 포함 |
| 2016. 1. | 공운위 공공기관 성과연봉제 권고안 확정(전체 직원) |
| 2016. 3. | 한전, 철도공사 등 47개 기관 성과연봉제 확산 선도기관으로 지정 |
| 2016. 3. | 공운위 ‘공기업 준정부기관 직원 역량 및 성과향상 지원 권고안’(소위 저성과자관리) 심의 의결 |
| 2016. 4. | 총선(4.13) 결과 여소야대 정국 |
| 2016. 5. | 고용부 장관 사회 통념상 합리성이 인정되면 노동자 동의 없는 취업규칙 불이익 변경 가능 시사 |
| 2016. 6. | 120개 공기업·준정부기관 전체 성과연봉제 확대 도입 완료 |
| 2016. 9. | 공공부문 노조 파업 (공공노련, 금융노조, 철도노조, 보건의료노조, 공공연맹 참여) |
| 2016. 12. | 대통령 탄핵 국회 가결 |
| 2017. 6. | 공운위 공공기관 성과연봉제 관련 후속조치 방안 의결 - 권고안 자율 추진, 미이행 패널티 미적용, 경영평가 제외 등 - |

자료: 모주영(2017), 노광표(2017)를 참조하여 작성.

나. 추진 배경

이명박 정부와 박근혜 정부가 공공기관 성과연봉제를 추진한 이유는 무엇인가? 2010년 간부급 대상 성과연봉제와 2016년 전 직원 대상 성과연봉제는 적용 대상의 차이가 있을 뿐 내용은 같다. 기획재정부의 2010년 「공공기관 성과연봉제 권고안」과 2016년 「공공기관 성과연봉제 권고」를 보면 성과연봉제 추진 배경에는 차이가 없으므로 2010년 권고를 중심으로 살펴보자. 2010년 권고안에 의하면 성과연봉제 도입의 배경은 저성장·고령화로 인한 연공급의 인건비 부담 증가, 성과보상이 부재한 연공급으로 인한 작업 동기부여 저하 및 임금 공정성 인식 저하 문제, 복잡한 임금 구성의 문제가 그것이다. 연공급의 성과보상 부재로 인한 문제점 해소는 앞서 살펴본 공무원 연봉제 도입 배경과 같다. 그런데 이상의 성과연봉제 도입 취지와 실제로 도입한 성과연봉제의 내용이 서로 정합적인가에 대해서 의문이 제기될 수 있다. 통상 연봉제를 성과급(고과승급이나 보너스 차등 지급)으로 본다면 연공급의 성과보상 부재로 인한 제반 문제 해소와 제도의 내용 간에는 정합성이 높고, 복잡한 임금구성도의 단순화도 문제가 없다. 그러나 저성장·고령화로 인한 연공급의 인건비 부담 증가 해소라는 도입 취지와 성과연봉제 제도 내용 간 정합성에 대해서는 문제가 제기될 수 있다. 예컨대 성과연봉제가 연공급 개편, 즉 연공급의 근속-임금 커브를 개편할 수 있는가에 대한 문제 제기이다. 이 점에 대해서는 아래의 평가 파트에서 살펴보기로 한다.

다. 내용

2010년 간부급 대상 성과연봉제와 이를 전체 직원에게 확대 적용하기로 한 2016년 성과연봉제 확대안을 비교한 내용은 <표 2-14>와 같다. 2010년과 2016년은 적용 대상의 확대가 다를 뿐 성과연봉제의 내용에 큰 차이는 없다.⁴⁾ 정부의 권고(안)는 연봉제를 ‘개인의 능력·업적을 평가하여 차년

4) 2010년 간부급 성과연봉제 도입 당시에도 전체 직원을 대상으로 추진하려 했지만 근로자 측 반대로 간부급에 한정했다(라영재, 2016).

도 임금을 연 단위로 결정하고 차등 지급하는 임금제도'로 정의하고 있다. 연봉의 구성은 기본연봉과 성과연봉으로 구분하는데 이는 앞서 살펴본 공무원의 성과급적 연봉제와 동일하다. 공공기관의 기본연봉은 기존의 임금구성항목에서 대체로 통상임금에 해당되는 항목들을 통합한 임금으로 그리고 성과연봉은 급여성 복리후생, 상여금, 각종 성과급으로 구성하도록 하고 있다. 나머지 법정수당은 연봉 외 급여로 분류하고 있다. 정부안은 기본연봉과 성과연봉을 모두 차등 지급하고, 기본연봉은 평가에 따라 인상률을 차등하되 누적식으로 운영하는 반면, 성과연봉은 평가에 따라 차등 지급하되 비누적식으로 운영하도록 하고 있다.

<표 2-14>에서와 같이 평가등급은 5단계 등급으로 최저와 최고 등급이 각 10% 이상이 되도록 하고 특정 등급이 50% 미만으로 정규분포를 따르도록 권장한다. 평가등급별 기본연봉 인상률 차등폭은 2010년 2%에서 2016년은 3%로 확대하도록 하였다. 다만 2016년의 권고에서 최하위 직급은 성과연봉제 적용 대상에서 제외되고 차하위 직급은 기본연봉 차등 인상에서 제외할 수 있도록 하였다. 성과연봉은 총연봉에서 차지하는 비중을 준정부기관은 20% 공기업은 30%로 정하였고, 성과연봉의 차등폭은 최저 등급과 최고 등급 간 두 배 차이가 나도록 규정하였다. 공무원 연봉제의 경우 기본연봉을 평가에 따라 차등하지 않고 성과연봉만 차등 인상하는 것과는 다르다.

<표 2-14> 공공기관 성과연봉제 권고 비교

| | | 2010. 6. 권고 | 2016. 1. 권고안 |
|-------------------------|--------------|--------------------------|---|
| 대 상 | | 간부직 (2급 이상, 전 직원의 7%) | 최하위 직급과 기능직 등 제외 전 직원 대상(전 직원의 70%) |
| 기본연봉 인상률 차등 (누적식) | | 2%(최고 최저 $\pm 1\%$) | 차하위 직급 상위 직급 평균 3%(최고 최저 $\pm 1.5\%$), 단, 전 직급 $\pm 0.5\%$ 이상) 차하위 직급은 미적용 가능 |
| 성과 연봉 (비누적식) | 총연봉 대비 비중 | 20%(준정부기관)~ 30%(공기업) | 차하위 직급 이상은 좌동 차하위 직급 15%(준정부기관)~ 30%(공기업) |
| | 차등폭 | 2배(최고·최저 지급액 배수) | 좌동 |

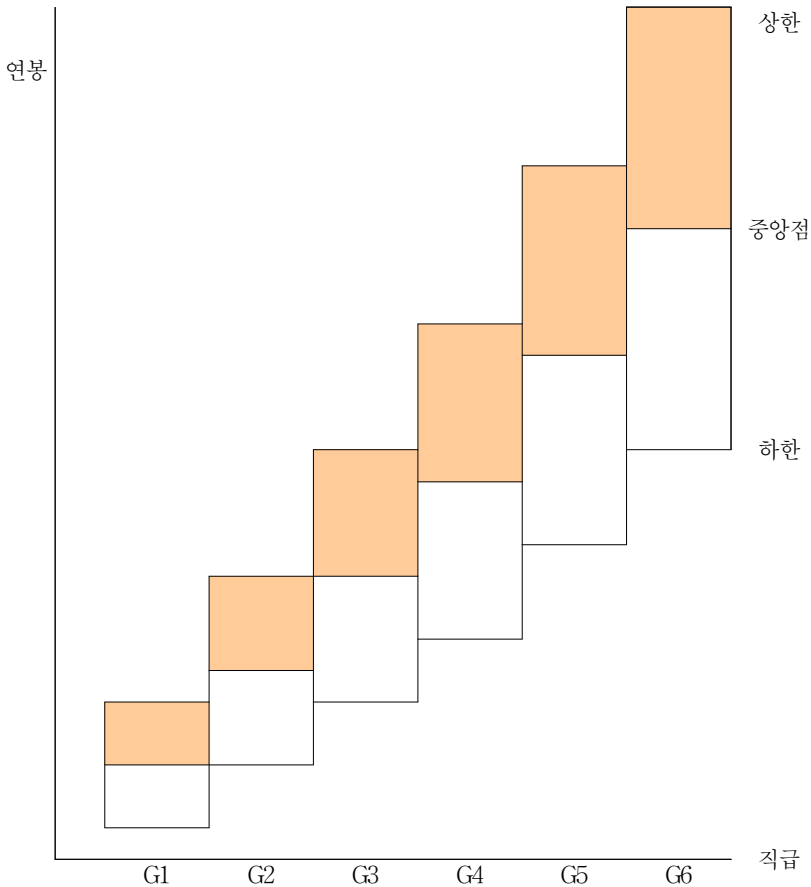
주 : 5직급 체계의 경우 최하위 직급은 5직급, 차하위 직급은 4직급을 의미함.
자료 : 기획재정부, 「성과연봉제 권고안」, 각 연도.

정부의 공공기관 성과연봉제 권고안에서 특이한 점이 두 가지 발견된다. 첫째는 임금밴드를 설계하도록 권고하고 있다는 점이고, 둘째는 기본연봉에 직급별로 2~3개의 직무급을 설계하도록 권장하고 있다는 점이다. 이는 앞서 제2절에서 살펴본 외환위기 이후 한국에서의 연봉제 다의성과 관련된 것이다.

2010년 기획재정부의 「공공기관 성과연봉제 권고」는 기본연봉의 구조는 직급별 호봉 또는 연봉 테이블을 폐지하고, 개념상 범위 직무급과 같은 임금밴드(pay-band) 설계를 권고하고 있다. 그런데 이 내용은 2016년 권고에는 보이지 않는다. 기본연봉의 임금밴드 설계 예시는 [그림 2-3]과 같은데, 전형적인 범위 직무급의 밴드 배열과 흡사하다. 외형상 중첩형 범위 직무급의 직무등급별 임금밴드와 동일하다. 한편 기본연봉의 임금밴드 설계를 경영평가에서 평가 요소로 다루었는지를 평가편람을 통해 살펴보았지만, 명시적인 근거를 발견할 수는 없었는데, 관련해서 추가적인 연구가 필요한 것으로 보인다.

또 하나 특장적인 점은 기본연봉에 직무급 설계를 권장하고 있다는 점이다. 기본연봉에 직무급을 설계하도록 권고하는 것은 2010년 권고와 2016년 권고(안) 모두에서 발견된다. 구체적으로 ‘직무가치 또는 직무수행 능력이 반영될 수 있도록 기본연봉에 직무급제 도입 권장’을 한다고 한 후(기획재정부, 2010) 직무평가에 따라 동일 직급 내 3개 이상의 직무급 설치를 권장하고 있다. 앞서 고위공무원의 직무성과급적 연봉제와 같이 직급이 직무가치를 제대로 반영하지 못하는 점에 착안한 것으로 보인다. 다만 이 경우 직무급은 고정급이 아닌 비누적식 변동급으로 처리하여 해당 직원의 직무가치 변동에 따라 보상이 유연하도록 설계하도록 하고 있다(기획재정부, 2010). 마지막으로 직무급의 비중은 기관의 특성에 따라 결정하되 점진적으로 확대하는 방향으로 추진할 것을 권고하고 있다. 이와 유사한 내용은 앞서 살펴본 고위공무원단의 기본연봉이 기준급과 직무급으로 구성된 경우이다. 전체적으로 보면 동일 직급 내부에서도 상이한 직무가치를 보상에 반영하려는 취지로 보이지만, 구체적인 내용을 확인할 수 없고, 실제 공공기관의 임금체계 개편 평가항목으로 작용했는지를 확인할 수도 없으며, 마지막으로 이것이 문재인 정부의 직무급 도입과 어떤 관계가 있는지도 좀 더 살펴보아야 할 주제로 보인다.

[그림 2-3] 기본연봉의 pay-band 구조 예시



자료 : 기획재정부(2010), 「공공기관 성과연봉제 권고」.

라. 평가

공공기관 성과연봉제는 이명박 정부에서 간부급을 대상으로 출발했지만, 문제가 된 것은 전체 직원을 대상으로 확대를 시도한 박근혜 정부의 정책인데, 이를 배경, 내용, 절차의 측면에서 평가해 보면 다음과 같다.

첫째, 정부는 성과연봉제 도입 배경으로서 임금구성 단순화를 제외하면 저성장·고령화로 인한 연공급의 인건비 부담 증가 해소와 성과보상으로 동기부여를 증진하고 생산성을 제고한다는 취지를 제시했다. 그러나

지금까지의 평가는 한국에서의 연봉제가 근속과 임금의 커브를 변화시키는 임금체계 개편이 아니라는 점에서 첫 번째 도입 취지는 설득력이 약하다. 다음으로 개인성과 보상으로 업무 동기부여를 증진시켜 생산성을 향상하려는 취지에 대해서는 우선 학술적으로도 논란이 많은 주제이며, 공공기관 노동조합을 고려하지 않고 기계적으로 접근했다는 점에서 비판의 여지가 있다. 앞서 공무원 연봉제의 경우 6급 이하 조합원 대상들은 연봉제를 적용받지도 않고 성과급은 성과상여금 하나인데, 그 지급 방식도 개인 차등, 부서 차등, 양자의 배합 등 다양한 방식을 취하고 있었다는 점은 확실적인 공공기관 성과연봉제와 크게 대조적이다. 당시 공공기관 근로자들이 공무원 조합원들은 하지도 않는 성과연봉제를 자신들에게만 강요하고 있다고 불만을 가졌을 가능성도 배제할 수 없을 것이다.

둘째, 앞서 지적한 바와 같이 정부의 공공기관 성과연봉제의 구체적인 내용에서도 모호한 점들이 발견된다. 앞서 살펴본 바와 같이 범위 직무급과 같은 임금밴드를 설계할 것을 권고하고 있는 점이나, 직무평가에 따라 동일 직급 내 3개 이상의 직무급 설치를 권장하면서 직무급 비중을 점차 확대해 나가기를 권장하고 있는 점이다. 연봉제와 직무급을 배합하는 사례는 앞서 살펴본 고위공무원의 직무급적 성과연봉제에서도 발견되는 사례이다. 그리고 제2절에서 살펴본 바와 같이 한국 사회에서 연봉제의 다의성에 기인한 측면도 있을 것으로 보인다. 다만 직무급이 권장 사항이지만 구체적인 기관 평가항목으로 작동했는지도 불명하고, 개인 성과급으로서의 연봉제와 직무급이 애매하게 결합되어 있었다는 점도 문제로 지적될 수 있다.

셋째, 무엇보다 도입 절차와 관련된 문제이다. 근로자 동의를 얻지 않고 성과연봉제를 도입한 사례가 120개 기관 중 40개가 넘는 것으로 보고되고 있는데(노광표, 2017), 이를 둘러싼 소송들에 이어 2016년 9월에는 공공기관 노동조합의 총파업으로 연결되는 결정적인 계기가 되었다. 정부는 서둘러 성과연봉제를 도입하기 위해 <표 2-13>에서와 같이 고용노동부 장관이 2016년 5월 성과연봉제 도입의 사회 통념상 합리성이 인정되면 노동자 동의 없는 취업규칙 불이익 변경이 가능하다는 내용의 기자브리핑을 가졌고, 이후 노동자 동의 없이 이사회 결의로 성과연봉제를 도입한 기관들이 생겨나면서 성과연봉제 도입에 관련한 절차적 정당성이

문제로 부각되었다. 더구나 성과연봉제만이 아니라 소위 저성과자 해고로 불리는 「공기업 준정부기관 직원 역량 및 성과향상 지원 권고안」이 2016년 3월 공공기관운영위원회(공운위)에서 심의 의결된 것도 문제를 더 복잡하게 만들었을 가능성도 배제할 수 없다(노광표, 2017). 만일 그렇다면 임금과 고용 모두를 위협받는다고 판단한 공공부문 노동조합의 반발이 2016년 9월 공공기관 노동조합의 투쟁을 격화시켰던 것으로 보인다.

2. 직무급

가. 전개과정

2017년 5월 10일, 문재인 정부가 시작되고 2017년 6월 공운위에서 2016년 박근혜 정부가 시작한 전체 직원 대상 성과연봉제 확산 방안이 사실상 폐기된 후 문재인 정부의 공공기관 임금정책의 핵심어는 직무와 능력이었으며, 임금체계는 격차나 차별 해소, 임금 공정성, 연공성 완화, 지속가능성 등의 용어와 함께 사용되었다. <표 2-15>는 문재인 정부 임금체계 관련 논의들을 요약한 것이다. 특징적인 것은 2020년 11월 경제사회노동위원회(경사노위) 공공기관 위원회에서 ‘직무가치가 임금이 반영되는 임금체계 개편을 위해 노력’한다는 합의문을 작성하기 이전에는 직무와 능력 중심의 임금체계라는 표현을 주로 사용하다가 합의문 작성 이후에는 직무중심 임금체계로 표현이 바뀌고 그 방법으로 경사노위에서 합의한 문구대로 기관별 특성 반영, 노사합의에 의한 자율적 도입, 그리고 단계적 점진적 도입 원칙을 제시한다. 표현에 있어서 누앙스 차이도 발견되는데, 경사노위 합의문은 직무가치가 반영되는 임금체계로 표현되어 있는데 반해 그 이후 표현은 ‘직무중심’으로 바뀌고 있다. 한국 사회에서 문제가 되는 임금체계는 (과도한) 연공급이고 그 만병통치약은 직무급이라는 사고 습관에 기인한 것으로 보인다. 그리고 임금체계 개편에 있어서 공공기관의 선도적 역할을 강조하고, 직무중심의 임금체계 개편을 위한 방법으로서 직무평가 도구의 확대, 시장임금정보 제공의 충실화, 컨설팅 활성화를 대체로 일관적으로 제시하고 있다.

〈표 2-15〉 공공기관 직무급 전개과정

| | |
|---------------------|--|
| 2017. 6. | 공운위 공공기관 성과연봉제 관련 후속조치 방안 의결(사실상 전 직원 대상 성과연봉제 폐기) |
| 2017. 10. | 일자리위원회 ‘일자리 정책 5년 로드맵’ 중 동일가치노동 동일임금 원칙 확립과 직무와 능력에 따른 공정임금체계 확립 과제 선정 |
| 2017. 12.~2019. 12. | 차년도 경제정책 방향에서 격차해소, 지속가능한 고용, 고용 친화적 임금으로서 직무능력 중심의 임금체계 개편과 공공부문의 선도 강조 |
| 2020. 11. | 경사노위 공공기관 위원회 ‘직무가치가 임금에 반영되는 임금체계 개편을 위해 노력’ 합의문 |
| 2020. 12. | 2021년도 경제정책 방향에서 임금 공정성 개선을 위한 직무중심 임금체계 개편 |
| 2021. 1. | 기재부 2020년도 공공기관 직무중심 보수체계 개편 실적보고서 작성 지침 |
| 2021. 12. | 2022년도 경제정책 방향에서 직무중심의 공정한 임금체계를 위한 직무평가 도구 확대 및 임금정보 충실화 |

자료: 각종 정부 자료를 바탕으로 필자 정리.

나. 추진 배경

문재인 정부의 직무급 도입 추진 배경은 약간 혼란스럽게 제시되고 있어 일관되고 뚜렷한 추진 배경을 찾아내기는 쉽지 않다. 2017년 10월 18일, 일자리위원회는 ‘일자리 정책 5년 로드맵 및 사회적 경제 활성화 방안’을 발표했는데, 로드맵 10대 과제 중 여덟째 과제가 비정규직 남용 방지 및 차별 없는 일터 조성이고 그 세부 과제로서 동일가치노동-동일임금 원칙을 확립하고, 노력·성과·보상 간 연계성을 강화하여 직무와 능력에 따라 공정하게 보상받는 공정임금체계를 확립하는 것을 제시하고 있다. 이에 의하면 임금체계 개편의 목적은 차별이나 격차를 해소하는 공정임금 확립인데 공정의 기준을 직무와 능력으로 설정하고 있는 것으로 해석할 수 있다. 2020년 11월 18일, 경사노위의 공공기관 임금체계 개편 합의문이 나오기 이전까지 문재인 정부 임금체계의 형용어가 직무와 능력으로 어느 정도 일관성을 유지하다가 후반부에는 능력은 사라지고 직무중심 임금으로 슬로건이 변한다.

〈표 2-16〉 문재인 정부 직무급 논의 내용 요약

| | |
|---------------|--|
| 2017. 10. 18. | 일자리위원회는 비정규직 남용 방지 및 차별 없는 일터 조성의 세부 과제로서, 동일가치노동-동일임금 원칙 확립 & 직무와 능력에 따라 공정하게 보상받는 공정임금체계 확립 |
| 2017. 12. 27. | 관계부처 합동 ‘2018년 경제정책 방향’에서 노동시장 격차 해소를 통해 일자리의 질 제고 관련 정책 중 임금격차 해소를 위해 직무·능력에 따른 임금체계 구축 |
| 2018. 12. 17. | 관계부처 합동 ‘2019년 경제정책 방향’에서 지속가능한 고용 모델 구축 관련 연공급 위주에서 직무급 중심으로 전환을 위해 공공기관 보수체계 개편 우선 추진 & 사회적 대화를 통해 동일노동·동일임금 실현을 위한 직무중심 임금체계 확산방안 마련 |
| 2019. 12. 19. | 관계부처 합동 ‘2020년 경제정책 방향’에서 노동시장의 일자리 창출 능력을 제고하고, 변화하는 산업·고용 환경에 대응할 수 있는 고용친화적 노동제도 구축의 일환으로, 직무·능력 중심 임금체계 개편 & 공공기관의 “일 중심”의 보수·인사 체계 구축(직무·능력 중심 개편 확산, 특별승진 활성화) |
| 2020. 11. 18. | 경사노위 공공기관위원회는 공공기관 임금(보수)체계 개편으로서 (1) 객관적 직무가치가 임금에 반영되는 임금(보수)체계 개편을 위해 노력, (2) 직무중심 임금(보수)체계 개편은 획일적·일방적 방식이 아닌 기관별 특성을 반영하여 개별 공공기관 노사합의를 통해 자율적·단계적으로 추진 함의 |
| 2020. 12. 17. | 관계부처 합동 ‘2021년 경제정책 방향’에서 선도형 경제로의 대전환을 위한 재정·공공·노동 등 부문별 구조혁신 중 (임금 공정성 개선) 직무중심 임금체계 개편 및 격차 완화 & (공무직 처우 개선) 공정하고 투명한 임금·인사 관리 체계 정립 |
| 2021. 12. 17. | 관계부처 합동 ‘2022년 경제정책 방향’에서 노동·재정·공공부문 혁신 과제로 (공정임금체계) 직무중심의 공정한 임금체계 구축·확산을 위해 업종별 직무평가 및 임금정보 제공 관련 인프라 확충 & (공무직 임금체계 마련) |

자료: 각종 정부 자료를 바탕으로 필자 정리.

차별 해소는 그렇다고 하더라도 문제는 직무와 능력에 기반한 공정 임금이 노동시장 격차를 해소하는 기능이 있는가에 대해서는 의문이 제기될 수 있을 것이다. 특히 임금체계가 대중소 기업 간 격차를 어느 정도 해소할 수 있을지는 회의적이다. 한편 문재인 정부 후반부에는 임금체계 개편의 배경으로서 지속가능성, 고용 친화성을 제시하는 경우들로 혼재되어

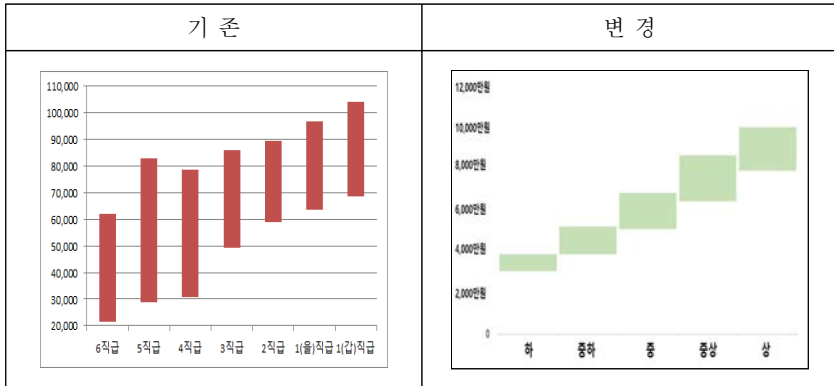
있어 문제인 정부 초반과는 뉘앙스에 차이를 보이기도 한다. 직무 또는 직무와 능력에 기반을 둔 공정임금체계가 이러한 기능을 수행한다면 문제가 없겠지만, 공정한 임금이 아니라 다른 임금체계들이 이러한 기능들을 보다 잘 달성할 수 있다면 임금체계 개편의 목적과 관련된 문제가 제기될 수도 있다. 직무와 능력에 기반한 소위 공정임금이 그 자체가 목적이 아니라 노동시장 문제해결이나 효율성 증진을 위한 수단이라면 그러한 임금체계 개편을 위한 배경이나 목적이 분명하게 제시될 필요가 있다.

다. 내 용

문제인 정부의 직무급 도입의 구체적인 내용을 파악할 수 있는 유용한 자료는 기획재정부가 2021년 1월에 작성한 「2020년도 공공기관 직무중심 보수체계개편 실적보고서 작성지침」이다(이하 지침). 이 지침은 2021년 공공기관 평가편람의 내용과 같다. 지침은 2020년 직무중심 보수체계 개편 실적을 사전 절차 이행과 개편 결과의 두 범주로 보고하도록 하고 있다. 우선 사전절차 이행과 관련해서는 기관 특성을 반영한 체계적 직무분류, 직무기술서 도출 여부 등과 직무분석을 바탕으로 한 직무가치 평가 완료 여부 등을 보고하도록 하고 있다. 다음으로 직무중심 보수체계 개편 결과에서는 도입내용의 질적 수준, 노사합의 여부, 직무급 적용 보수항목의 비중 등을 보고 항목으로 제시한다. 도입내용의 질적 수준은 직무분석, 직무평가, 직무등급 결정 등 도입내용의 충실성과 합리성을 의미하는데, 지침에서는 직무평가의 예시로서 점수법을 들고 있다. 직무급의 기본급 반영 여부 및 직무급 운영 대상의 범위는 직무등급별 임금밴드 설계를 제시하도록 하고, [그림 2-4]와 같이 직무급 도입을 통해 연공성 완화를 달성한 근거도 제시하도록 한다.

직무가치가 반영된 보수항목의 비중이란 기준보수 중 직무가치가 반영된 보수항목의 비중을 의미하는데, 여기에서 기준보수란 성과연봉, 법정수당 및 복리후생비 등 변동급여를 제외한 보수를 의미하며, 직무가치 반영보수란 직무급뿐 아니라 직능급, 역할급 등 대안적 급여 및 직무수당 등 직무가치가 반영된 보수항목 전체를 의미한다(기획재정부, 2021b).

(그림 2-4) 직무급을 통한 연공성 완화 내역 근거



자료 : 기획재정부(2021).

지침은 보다 상세한 정의로서 직무가치가 반영된 대안적 보수항목을 ‘직무분석 및 직무평가 등 체계적 절차를 거치지 않았더라도, 대안적으로 역할, 책임, 능력 등 직무의 가치를 반영한 역할급, 직능급, 직책수당 등 유형의 보수’로 정의하고 있다. 이 보고 항목은 2020년 11월 18일, 경사노위의 공공기관위원회 합의 내용, 즉 ‘1. 객관적 직무가치가 임금에 반영되는 임금(보수)체계 개편을 위해 노력한다’의 객관적 직무가치가 반영되는 임금을 상기시키는 항목이다. 다만 위와 같은 정의에 의하면 직무평가를 거치지 않았지만 역할, 책임, 능력 등 직무의 가치를 반영하지 않은 임금구성 항목이 과연 있는지는 문제 제기에 봉착할 수 있다. 다른 한편 기본급으로서의 직무급이 아니라 직무수당도 직무가치가 반영된 보수항목에 포함될 수 있는 여지를 제공하고 있는 점도 제대로 된 직무급 도입과 관련해서 부정적인 영향을 미칠 수 있는 것으로 평가되기도 한다(이재갑, 2022). 예컨대 지침에 의하면 직무평가까지 완수하고도 노동조합의 반대에 부딪히면 직무수당을 신설함으로써 경영평가에 대응할 수 있다.

라. 평가

문제인 정부의 직무급 도입에 대한 평가는 무엇보다 저조한 도입 실적으로 인해 좋은 점수를 얻기는 힘들다. 전 직원 대상 성과연봉제를 사실

상 폐기하면서 대안으로 제시한 공공기관 직무급 도입은 신설기관을 제외하고는 사실상 제대로 된 직무급을 도입한 사례가 없는 것도 사실이다. 직무급은 특정한 목적 달성을 위한 수단이기 때문에 공공기관 직무급 도입의 취지가 분명해야 하지만, 정권 초기에는 차별이나 격차 해소를 위한 공정임금으로 그리고 후반기에는 지속가능성이나 고용 친화성 등으로 매우 추상적으로 표현되어 있다. 노동조합이 직무중심 임금체계를 성과중심의 경쟁적 임금체계나 임금 삭감이 목적이라고 반발하는 이유 중에는 (배동산, 2022) 직무급 도입의 취지가 분명하지 않다는 점도 작용할 수 있을 것이다.

임금체계 개편의 취지와 밀접하게 관련된 문제로서 왜 반드시 직무급이어야 하느냐는 문제가 제기될 수 있다. 예컨대 임금의 연공성이 문제라면 직무급이 아니라 현재의 직급별 호봉제 개선이 더 효과적인 경우도 많을 것이다. 예컨대 직급별 호봉제에서 임금밴드 관리를 합리화하고, 직급이 수행하는 업무의 가치나 직원의 역량을 반영하도록 재정비함으로써 임금 연공성을 효과적으로 완화하거나 탈색할 수도 있다. 다음으로 지침에서 밝히고 있는 것처럼 직무급 도입에 한정하더라도 직무급 도입 절차가 너무 교과서적이고 기계적이라는 점도 문제가 있다. 예를 들어 직무평가를 꼭 점수법을 사용해야 하는지에 대한 문제 제기가 있을 수 있다. 점수법이 아니라 경우에 따라서 분류법이나 소규모 기관의 경우 서열법으로도 충분히 직무평가를 할 수 있다(이상민, 2022). 그리고 직종에 따라서는 직무급이 적합하지 않고, 생산직의 경우 숙련급이나 연구직의 경우 역량급이 더 적합한 경우도 있는데 기계적으로 직무급을 제시하는 것은 무리가 있는 것으로 보인다.

마지막으로 2020년 임금체계 개편에 대한 경사노위 합의문이 이전 정부의 임금체계 개편 노사정위원회 합의문과 얼마나 다른지도 의문이고, 정권 말기인 2021년 기재부의 지침에서도 직무급 도입 결과 평가, 즉 직무가치가 반영된 보수항목의 비중, 역할급, 직능급, 직책수당 등 유형의 보수도 포함하고 있듯이 대단히 '타협적'으로 접근한 것도 공공기관 직무급 도입과 관련된 문제인 정부 정책의 진정성을 의심하게 만드는 대목으로 보인다.

3. 임금피크제

가. 전개과정 및 추진 배경

공공기관 임금피크제는 2013년 고용상 연령차별금지 및 고령자 고용촉진에 관한 법률(이하 고촉법) 통과 및 2016년부터 공공기관 정년 60세가 의무화됨에 따라 2015년 기재부의 ‘공공기관 임금피크제 권고안’을 기점으로 본격적으로 도입되기 시작했다. 공공기관 임금피크제 도입 배경은 연공급 제도에서 정년 연장이 이루어질 경우 인건비 부담이 가중된다는 점과 정년 연장으로 인한 청년층 일자리 기회 축소 문제에 대응하기 위해서 추진되었다. 공공기관 임금피크제의 전개과정은 <표 2-17>과 같은데, 앞서 살펴본 성과연봉제와는 문제인 정부 5년만이 아니라 현재까지 제도가 꾸준히 유지되고 있다. 정년에 근접한 일부 직원의 임금수준을 연장된 고용을 감안해서 조정하는 ‘고용-임금’의 교환제도인 임금피크제는 순수 임금체계는 아니지만, 여하튼 근속-임금 커브를 대폭 개편한다는 의미에서 광의의 임금체계 개편에 포함시킬 수도 있다.

<표 2-17> 공공기관 임금피크제 전개과정

| | |
|-----------|--|
| 2013. 5. | 고촉법 제19조 개정으로 정년 60세 이상 의무화 |
| 2013. 12. | 2014년 「공기업·준정부기관 예산편성지침」을 통해 공공기관 임금피크제 도입 권고 |
| 2015. 5. | 공운위 ‘공공기관 임금피크제 권고안’ 심의 확정 |
| 2015. 12. | 313개 전체 공공기관 12월 3일 기준 임금피크제 도입 완료 |
| 2016. 1. | 전체 공공기관 정년 60세 이상 적용 및 임금피크제 시행 |
| 2020. 11. | 경사노위 공공기관위원회 임금피크제 제도 개선 및 대성인력 사회적 가치 창출 기여 노력 합의 |

자료 : 모주영(2017), 요약.

나. 내 용

공공기관 임금피크제의 내용은 기재부가 2015년 5월 7일 발표한 ‘공공기관 임금피크제 권고’에 잘 수록되어 있는데 이를 요약하면 다음과 같다. 임금피크제는 기존 정년이 60세 미만인 경우만이 아니라 60세 이상인 경우에도 적용된다. 공공기관 임금피크제도를 이해하기 위한 출발점은 청년층 신규채용이다. 즉 신규채용 인원보다 정확하게는 신규채용 인원과 채용 비용에 따라 임금피크제 감액 기간과 감액률이 결정되는 방식으로 제도를 설계한다.

신규채용 인원은 정년이 연장된 경우에는 정년 연장으로 인한 퇴직연장자 증가분, 그리고 기존에 이미 60세 이상 정년인 경우에는 정년 도래 1년 전 인원의 증가분만큼을 신규로 채용한다. 이에 따른 청년층 신규채용 규모는 기재부 추정으로는 2016~2017년간 대략 8,000명에 달하는 것으로 보고되었다(모주영, 2017). 신규채용 인원이 결정되면 신규채용 인건비는 임금피크제로 절감되는 재원에서 충당함을 원칙으로 한다. 따라서 신규채용 인원이 많고 채용 비용이 큰 경우에는 총감액률이 높아지고, 총감액률이 높아진다는 것은 감액 기간이 길어지거나 감액 기간이 같다면 감액률이 높아지게끔 설계하게 된다. 기재부의 2015년도 조사에 의하면 평균 감액 기간은 2.5년, 감액율은 1년 차 82.9%, 2년 차 76.8%, 3년 차 70.2%로 나타났다(모주영, 2017). 그리고 신규채용 인원만큼 별도정원을 인정한다.

다. 평 가

공공기관 임금피크제는 노동조합의 반대에도 불구하고 우호적인 여론과 정부의 강력한 드라이브로 성공했고 현재까지도 제도를 유지하고 있다. 예컨대 『공공기관 경영평가 편람』의 임금피크제 관련 항목은 2016년부터 2022년까지 거의 변화가 없다. 다만 한 가지 변화는 『2020년 평가편람』에서 새로운 항목으로 임금피크 대상자의 활용도(중소·벤처기업 지원 근무 실적 등)가 새로 등장하는 것인데, 이는 앞서 살펴본 2020년 11월 18일

경사노위의 공공기관위원회에서 ‘임금피크 대상인력을 활용한 중소·벤처 기업 지원활동 등을 통해 사회적 가치창출에 기여하도록 노력한다’라고 합의한 것을 반영한 것으로 보인다.

개선해야 할 문제점으로는 별도 직군의 업무를 명확화할 것, 현역 시절 업무를 계속 담당하되 업무량이나 근로시간을 단축하는 경우 등 임금피크제의 다양한 유형들을 모색할 것, 임금피크제와 직무중심 임금체계 간 정합성을 유지할 것 등이 제시된다(이상민, 2022). 임금피크제의 가장 큰 문제점은 향후 60+알파 고용과 60세 정년을 위해 도입했던 현행 임금피크제의 조화 문제이다. 예컨대 지금도 임금을 삭감하고 있는데 60+알파로 고용이 연장될 때 다시 한 번 더 임금을 삭감하게 된다면 모양도 좋지 못하고 근로자 측 수용성도 문제가 될 수 있다.

제4절 요약 및 정책과제

1. 요약

외환위기 전후 한국 사회 성과주의 임금의 대명사로 정착된 연봉제는 다의성을 지닌 용어로서 단순한 성과급(merit pay & bonus)만이 아니라 직무급과 같은 임금밴드 관리, 나아가 직무급 자체를 의미하는 용어로도 사용되었다. 연봉제의 다의성이 제도나 권고로 구현된 사례를 보면 공무원 연봉제의 경우 고위공무원단의 기본연봉은 기준급과 함께 직무급이 설계되어 있고, 정부의 공공기관 성과연봉제 권고안에도 동일 직급 내 3개 정도의 직무급 신설을 권장하고 호봉을 폐지하는 대신 직무급과 같은 임금밴드 관리를 권고하고 있다. 외환위기 이후 한국 사회에서의 연봉제의 다의성을 제대로 포착하고 균형 있게 추진했다면 어땠을까 생각해 보지만, 역사에 가정은 의미가 없을 것이다. 연봉제의 이러한 다의성에도 불구하고 문제인 정부 이전의 연봉제는 주로 개인 성과급으로서 취급되었고, 직무급은 성과연봉제를 폐기한 문제인 정부에서 대안적 임금정책

으로 부각된 것처럼 보인다. 여하튼 박근혜 정부가 2016년 전체 직원을 대상으로 한 공공기관 성과연봉제 정책은 노동조합의 강한 반발을 불러 일으켰고 결국 정권이 바뀌면서 사실상 폐기되는 운명을 맞이한다.

박근혜 정부의 성과연봉제를 폐기한 문재인 정부는 대안으로 직무급 도입을 임금체계 개편 정책으로 채택한다. 문재인 정부의 직무급 도입 취지는 일관성이 약하다. 초기에는 동일가치노동 동일임금 원칙과 함께 차별이나 격차 해소를 위한 직무급으로서, 즉 직무와 능력에 기반한 임금이 차별과 격차를 해소 및 완화하는 공정임금이라는 관점으로 접근하는 것처럼 보인다. 그러나 후반부에는 직무와 능력 대신 직무중심 임금이라는 용어를 사용하고, 도입 취지도 차별을 넘어 일자리 창출을 의미하는 고용친화성과 지속가능성을 취지로 내세우고 있어 초반부와는 사뭇 뉘앙스가 다르다. 문재인 정부 직무급 정책은 실적 측면에서 좋은 평가를 받을 수 없다. 제대로 된 직무급을 도입한 경우는 신설기관을 제외하면 없다고 보아야 한다. 너무나 초라한 실적에 주목하면 정책이 폐기된 성과연봉제만큼 문재인 정부의 직무급 정책도 실패한 것으로 보인다.

임금피크제는 박근혜 정부와 문재인 정부에서 별다른 변화가 없었기 때문에 정권 간 정책 비교에 의미가 없다. 연공급의 문제점을 해결하려는 방법으로 성과연봉제를 추진했던 박근혜(이명박 정부도) 정부와 직무급을 추진했던 문재인 정부의 정책 차이는 어떻게 설명할 수 있을까? 일단 공공기관 임금체계의 지나친 연공성에 대해서는 두 정부 모두 유사한 평가를 했다고 가정해 보자. 그렇다면 정권별 임금정책 차이는 연공급의 어떤 측면에 주목했는가에서 찾을 수 있을 것이다. 연봉제의 다의성 중에서 성과급으로의 연봉제를 대안으로 추진했던 박근혜 정부는 연공급의 성과보상 부재에 초점을 두었던 것으로 보인다. 연봉제를 통해 고령화에 따른 인건비 증가 부담을 낮춘다는 목적은 연봉제가 연령/근속-임금 커브를 조정하는 임금체계 개편이 아니기 때문에 목적과 수단의 정합성이 없다. 한편 문재인 정부는 연공급의 임금 공정성에 주목했던 것으로 보인다. 즉, 일이나 역량(문재인 정부는 능력으로 표기)과 무관한 근속에 따른 임금은 임금의 공정성 문제를 야기할 수 있다. 예컨대 공공기관에서 간부급으로 승진하지 못한 3급 고호봉자들과 하는 일은 비슷한 MZ세대 하위직

사원 간의 임금 격차에 대해서 하위직 MZ세대는 임금 불공정성을 높게 인식할 것이다. 더구나 이러한 연공급은 근속이 의미가 없거나 단절되는 비정규직이나 여성이 아니라 정규직 남성에게 유리한 임금체계이다. 이 점에 주목한 문재인 정부는 직무급을 정책 대안으로 추진한 것처럼 보인다. 다만 문재인 정부의 직무급 정책은 초라한 실적과 함께 일관성이 부족했던 것으로 보이고 정권 마지막까지 진정성 있게 추진된 것으로 보이지 않는다.

성과와 직무가 상호 양립할 수 있고 나아가 보완되어야 제대로 임금체계로서 기능할 수 있다면, 어느 한 측면만 강조한 이전 정부의 공공기관 임금정책은 건설적인 방향으로 통합될 필요도 있는 것으로 보인다. 기존 정책들의 통합은 현 시대적 과제인 탈연공 임금체계 개편을 통한 고용연장이라는 과제해결 과정에서 달성될 수 있을 것으로 보인다.

2. 정책과제

가. 성과급

열심히 노력해서 높은 성과를 달성하면 임금으로 보상하고 능력이 뛰어난 사람은 조기에 승진시키는 것이 인사관리의 기본원칙이다. 공정성(equity)이론에 의하면 열심히 일하거나 대충 일하거나 빈둥거리도 동일한 임금을 지급하는 것은 불공정한 것이다. 게다가 공공기관의 경우 대리인 문제가 심각하게 발생할 수 있어 국민의 기대와 감시 수준이 높은 점을 감안하면, 조합원도 합리적 수준의 성과급은 수용하는 것이 국민에 대한 책무일 것이다. 다만 과거 정부의 공공기관 성과연봉제의 실패를 교훈 삼아 새로운 방식의 성과급을 모색할 필요가 있다.

공공기관 전 사원 대상 성과연봉제가 실패한 여러 원인은 다양하겠지만, 적용 대상이 대부분 노동조합원이라는 점과 공무원과 비교 시 형평성 문제에 주목할 필요가 있다. 노동조합은 연대성의 이념하에 임금의 평등성을 추구하기 때문에 성과급에 신중하게 접근할 필요가 있다. 2016년 당시 공공기관의 조합원들은 공무원 조합원과 비교해서 성과연봉제가 너무

가혹하다고 평가했을 수 있다. 참고로 공무원 연봉제는 비조합원인 5급 이상에만 적용되고, 조합원 대상인 6급 이하의 비누적식 성과상여금이 유일한 성과급이다. 게다가 공무원 성과상여금의 지급 방식은 개인별 평가에 따른 차등 지급, 부서별 차등 후 개인별로는 균등 지급, 개인과 부서 차등을 혼합하는 방식, 선 부처 차등 후 개인 차등, 기타 인사혁신처와의 협의하는 방법 등 매우 유연하다. 성과연봉제를 일률적으로 적용하도록 한 공공기관의 경우와는 전혀 다르다. 과거 정부의 성과연봉제와 같은 방식이 아니라 공무원의 성과상여금 방식을 참조해서 공공기관 성과급을 새롭게 시작할 필요가 있을 것이다. 그리고 향후 성과급을 확대하려면 우선 공무원부터 시범을 보여야 공공기관 직원들의 수용성을 높일 수 있을 것이다.

나. 직무급

임금 연공성 완화를 위한 여러 수단 중의 하나로서 직무급 도입을 추진한 것 자체는 큰 문제가 없는 것으로 보인다. 탈연공 임금개혁의 방안은 다양할 수 있지만, 임금의 연공성을 가장 확실하게 억제할 수 있는 임금체계가 제대로 설계되고 운영되는 직무급이라는 점은 학계에서도 인정하고 있다. 공공기관의 실질적인 임금 연공성이 높다는 점이나, 이러한 임금 연공성이 여러 가지 문제점을 낳는 것도 익히 알려진 사실이기 때문이다. 그런데 문제인 정부의 직무급 정책은 사실상 실패한 것으로 보인다. 그 이유 중의 하나는 직무급은 연공성 개혁을 위한 수단이지 그 자체가 목적은 아니라는 점이다. 왜 직무급 개편인가라는 질문에 임금체계 개편을 위한 직무급이라는 농담도 이런 사정을 반영한 유머로 보인다. 또 하나는 직무급 도입 방식이 너무 일률적인 방법을 권고하고 있다는 점과, 보다 근본적으로는 과연 한국 사회에서 직무급이 정착할 수 있는 여건이 마련되어 있느냐는 점에 대한 검토도 중요하다. 직무급이라고 쓰고 탈연공 임금개혁이라고 읽는 것이 올바른 정책 방향으로 보인다.

공공기관 임금의 연공성 완화를 위한 유일한 방법이 직무급 도입이라는 주장은 설득력이 약하다. 왜냐하면 임금 연공성 완화를 위한 방법은

현재의 직급별 호봉제를 개선하는 방식부터 대안적 임금체계의 도입까지 매우 다양한 대안들이 존재할 수 있기 때문이다. 현재의 직급별 호봉에서 호봉의 상한과 하한 관리를 직무급의 임금밴드처럼 관리하고, 직급별 책임과 역량 요건을 명확하게 구분하고 승진을 엄격하게 관리하면 무늬만 직무급보다 임금 연공성을 훨씬 더 잘 탈색시키는 개편이 될 수도 있다. 여기에서 무늬만 직무급이라고 기술한 이유는 한국처럼 직무급을 싫어하는 노동조합과 타협하면서 애써 직무급을 도입하는 경우 제대로 된 직무급 도입이 어렵다는 의미이다. 이와 관련해서 일본기업들의 임금 연공성 완화를 위한 대안은 직무급이 아니라 역할급이었다는 점이 시사하는 바가 클 것이다. 연공성 완화를 넘어 동일노동 동일임금의 원칙하에 임금 공정성을 높이기 위한 유일한 방법이 직무급이라는 주장도 설득력이 약하다. 왜냐하면 직종별로 관리직이나 단순 행정직의 경우와는 달리 연구직이나 생산직의 경우에는 역량이나 숙련에 기반한 임금이 더 적합한 임금체계일 수 있고, 기관 특성에 따라 적합한 임금체계도 다를 수 있기 때문이다. 문재인 정부의 직무급 도입이 실패한 것은 수단을 이념형적으로 목적시하면서 탈연공이라는 목적 자체가 간과되고 이러한 목적을 달성하기 위한 방법을 직무급을 포함해서 다양한 대안이 있을 수 있다는 점이 간과된 것으로 보인다. 예컨대 앞서 [그림 2-3]에서 살펴본 바와 같이 성과연봉제를 도입하면서 호봉제를 폐지하고 직무급과 같은 임금밴드 관리를 제대로 수행해도 우리나라 공공기관의 임금 연공성은 대폭 개선될 수 있다.

직무급 도입 방법도 너무 일률적이다. 앞서 살펴본 바와 같이 정부의 직무급 관련 지침은 직무급 도입 절차를 교과서적이고 기계적으로 제시하고 있다. 예를 들어 직무평가를 꼭 점수법을 사용해야 하는지에 대한 문제 제기가 있을 수 있다. 문재인 정부의 직무급 도입이 실패한 가장 중요한 원인은 대부분의 한국의 공공기관에서 직무급이 안착할 수 있는 조건이 형성되어 있느냐는 것이다.

우선 직무급은 임금만이 아니라 채용부터 퇴직까지 일련의 인사관리시스템이 직무 중심으로 설계되고 운영되어야 하는데, 잘 알려진 바와 같이 일본이나 우리나라는 직무중심이 아니라 사람중심으로 인사조직을 운영

하고 있다. 예를 들어 임금등급(pay grade)으로서 현재의 직급체계와 직무평가를 통한 새로운 직무등급 간에 불일치가 상당한 수준 발생할 수 있는데, 기존 근로자 중 현재 직급체계의 임금보다 불리한 직무등급을 부여받는 근로자들이 과연 그러한 결과를 수용할 수 있는가가 문제가 된다. 불리한 등급을 부여받는 근로자들은 자신들의 탓이 아니라 조직이 유리한 등급에 해당하는 직무수행의 기회를 자신들에게 부여하지 않았다고 반발할 것이다. 또는 교과서에 나와 있는 바와 같이 직무평가는 노사 간 타협의 산물인 아트(art)이지 과학은 아니라는 점에서도 직무평가 방법과 절차에 대한 노사 간, 나아가 노노 간 합의가 없으면 불리한 등급을 부여받는 근로자들을 설득할 명분도 취약하다. 역으로 기존 직급체계와 직무평가를 통한 새로운 직급(직무등급) 간에 별다른 차이가 없다면 왜 굳이 직무등급을 도입하느냐는 의문도 제기될 수 있다. 이런 경우는 현재의 직급체계가 직무가치를 잘 반영하고 있다는 반증인데 그렇다면 문제는 승진관리를 제대로 수행하고 호봉의 상한과 하한 관리, 즉 밴드 관리를 제대로 하면 큰 문제가 없다는 것이다.

다. 공무원의 중요직무급

한편 공공기관 직무급과 관련해서 공무원의 중요직무급에도 주목할 필요가 있다. 공무원의 경우 2016년에 일반직 공무원을 대상으로 한 수당으로 월 10~20만 원의 중요직무급을 도입했다. 그 취지는 현재 동일한 직급에서도 직무의 중요도나 난이도에 차이가 있지만 이러한 차이가 보상받지 못하기 때문에, 이를 수당으로써 보상한다는 것이다. 즉 현재 직급별 호봉제인 공무원 임금체계에서 직무가치를 반영한 임금항목을 도입한다는 취지이다. 최근 인사혁신처는 중요직무급의 적용 대상을 당초 정원의 15%에서 30%로 확대한다고 발표하였다. 중요직무를 선정하는 절차의 공정성만 담보된다면 공공기관 노동조합들도 ‘어렵고 중요한 일을 하는 사람에게 임금을 더 주는’ 중요직무급을 반대할 명분이 없을 것이다. 거창하게 직무급을 도입한다고 직무평가를 실시하고 제대로 안착되지도 않은 새로운 직무급을 설계하는 것보다, 중요직무급과 같이 직무가치를

반영하는 임금항목을 도입하고 이를 확대해 나가는 것이 더 현실적인 방법일 수 있다. 물론 연구직이나 전문직의 경우 직무가치가 아니라 역량등급에 따른 중요직무급에 상당하는 수당의 신설과 확대가 필요할 것이다.

라. 임금수준과 임금체계 개편

공공기관 임금체계 개편과 관련해서 주목할 포인트는 공공기관 간 합리적으로 설명할 수 없는 임금격차이다. 공공기관 간 임금격차의 해소와 임금체계 개편을 잘 결합할 수만 있다면 공공기관 임금체계 개편의 동력과 근로자나 노동조합 측 수용성을 높일 수 있는 계기가 될 수 있을 것이다. 잘 알려진 바와 같이 우리나라 공공기관 간 임금격차에는 합리적으로 설명되지 않는 요인들이 많은 것으로 평가된다(이성희·김동배, 2011). 아마 최근 이 문제가 불거진 대표적인 사례가 이른바 공무원의 경우인데, 동일 직종 공무원임에도 불구하고 기관 간 임금격차가 놀라울 만큼 심각하다는 지적들이 많다. 만일 공공기관 간 과도한 임금격차 해소와 임금체계 개편 문제를 잘 배합할 수 있다면 임금체계 개편을 둘러싼 근로자 측 공감대 형성에 도움이 될 수 있을 것이다. 비근한 사례가 2005년 일본 공무원의 탈연공 임금체계 개편인데, 애초 민간에 비해 공무원 임금수준이 높다는 문제를 해소하기 위해서 출발했지만 고호봉자 임금의 대폭적인 삭감과 말호봉 관리를 통해서 공무원 임금 연공성을 성공적으로 완화시킨 사례가 그것이다. 관련해서 공공기관 내부 하위 직급 근로자들은 낮은 임금수준으로 인해 연봉제든 직무급이든 성과급이든 어떤 방식의 임금개혁이든 수용 가능성이 낮다는 지적에 주목할 필요가 있다. MZ세대로 알려진 하위직급 근로자들은 공정에 민감한 세대들이라는 점에서 기관 간 과도한 임금격차 완화를 임금체계 개편과 결합시킬 경우 광범위한 공감대를 확보할 가능성이 높다. 이를 위해서 고용형태별 근로실태 조사와 동일한 방식으로 공공기관 종사자 임금조사를 정례화해서, 공공기관 간 임금격차만이 아니라 공무원-공공기관-민간 임금통계의 통합 관리가 필요할 것이다.

마. 탈연공 임금체계 개편과 고용연장

마지막으로 공공기관 임금피크제는 정권을 불문하고 꾸준히 유지되어 왔다는 것은 무엇을 시사하는가? 해답은 고용과 임금 양보의 교환에 있을 것이다. 말 많고 탈 많았던 임금피크제였지만, ‘단군 이래 임금 연공성 개편의 최대 성과’로 평가받기도 하는 임금피크제는 정부의 강한 추진만이 아니라 우호적인 여론과 근로자들의 수용성이 성공의 요체였다. 그렇다면 향후 공공기관 탈연공 임금체계 개편도 고용연장의 맥락에서 바라볼 필요가 있다. 왜냐하면 정년과 연금수급 연령의 미스매치만이 아니라 연금개혁이 임박하고 있는 것처럼 고령화가 심각한 현재 상황이 상당히 긴박하기 때문이다. 정책 입안자나 연구자들이 보기에 합리적이라고 생각하는 임금개편이 아니라 여론이나 근로자들의 수용성이 중요하다는 것은 앞서 살펴본 바와 같다. 현재와 같은 과도한 임금 연공성을 개편하지 않으면 ‘60+알파’의 고용은 사실상 불가능하거나 아니면 노동시장 나아가 생산물 시장에도 심각한 왜곡을 초래할 가능성이 크다. 그리고 공무원과 공공기관의 실질적인 임금 연공성이 강하다는 사실도 널리 공유된 지식이다. 또 하나 우리나라 국민이 학습한 것은 본격적인 임금체계 개편이 아니라 임금피크제와 같은 임시변통적인 대응방안이 문제가 많았다는 사실이며, 또 다시 임금피크제로 ‘60+알파’의 고용에 대응하는 것은 문제가 많다는 것이다. 청년 일자리에 부정적 영향을 미치지 않으면서 고령 인력의 ‘60+알파’로의 고용연장과 탈연공 임금개혁을 통한 임금 양보의 교환을 어떻게 성사시킬 것인가가 현재 노사정 당사자가 당면한 과제일 것이며, 이러한 문제인식에서 공무원을 포함한 공공기관 임금체계 개편에 접근할 경우 노사정 모두가 만족하는 윈-윈의 결과를 낼 가능성이 높아질 것이다.

바. 4차 산업혁명과 미래형 임금체계

임금체계로서 직무와 직무급에만 집중하는 것이 과연 변화하는 노동의 세계와 정합적인가라는 문제 제기도 있을 수 있다. 노동과 임금의 관계

에 있어서 머리는 노동이고 임금은 꼬리라는 지적에 대다수 임금전문가들은 공감한다. 4차 산업혁명의 진전과 함께 우리나라에서도 조만간 이슈로 등장할 가능성이 큰 주제가 ‘직무 없는 노동(work without jobs)’이다(Jesuthasan & Boudreau, 2022). 이들에 의하면 AI와 로봇이 직무의 하위 구성요소들인 과업(task)들을 끊임없이 해체하고 재결합하는 4차 산업혁명 시대에, 관리의 기본 단위는 안정적인 직무가 아니라 과업이며 보상은 직무가 아니라 개인이 보유하는 역량과 스킬이 된다. 이러한 견해는 그동안 한국사회에서 탈연공 임금의 이상형으로서 ‘직무’에만 초점을 두었던 사고습관을 벗어나 역량과 스킬에도 주목할 필요가 있다는 점을 환기시킨다. 일이냐 사람이냐가 아니라, 해답은 일과 사람 모두가 될 수 있다. 물론 여기에서 사람은 우리나라와 같이 근속이 아니라 스킬과 역량을 의미한다. 향후 이러한 논의를 감안한 공공기관 임금체계 개편 정책 개발이 필요할 것이다.

제 3 장

공공기관 임금체계 실태와 쟁점분석

제1절 공공부문 임금체계의 강조 방향

기획재정부는 산하 기관들을 대상으로 경영평가를 수행해 오고 있다. 공공기관들은 경영평가에 몹시 신경을 쓸 수밖에 없는 상황인데, 임금체계는 ‘보수 및 성과관리’나, ‘보수 및 복리후생’, 혹은 ‘보수·복리후생’ 등의 이름으로 된 평가지표하의 세부평가 내용에서 그 기준을 제시하고 있다.

간부직 중심의 성과연봉제 가이드라인이 최초로 제시된 것이 2010년이었고, 비간부직까지 확대키로 한 성과연봉제 가이드라인은 2016년이였다. 그리고 본격적으로 경영평가에서조차 직무급이 강조되기 시작한 것은 2020년이였다. 본 장에서는 공공부문 임금체계의 강조 방향을 경영평가 평가지표와 세부평가 내용으로부터 확인해 보기로 한다. 정책이 나오면 대책이 나와야 하듯이, 다음 장에서는 공공기관들이 어떻게 대응했는지, 성공적이라고 볼 수 있는 사례는 무엇인지를 살펴볼 것이다.

1. 주요 연도의 평가지표와 세부평가 내용

2012년에는 평가지표에 ‘보수 및 성과관리’라는 이름에서 보이듯이 ‘성과’가 강조되고 있다. 2015년 이후는 평가지표 자체에 ‘성과’가 강조되어

들어간 해가 없었다. 2012년에는 세부평가에도 ‘성과관리’가 포함되어 있다. 보수체계를 합리적으로 공정하게 운영하기 위한 노력과 성과에는 ‘보수체계의 단순화’가 포함되어 있어서 제 수당을 성과연봉으로 전환하기 위한 가이드를 주고 있음을 알 수 있다.

① 전사 목표 및 전략을 효과적으로 달성하기 위한 성과관리·보상체계(자체성과급 등)의 구축 및 운영 노력과 성과는 적절한가?

② 보수체계를 합리적으로 공정하게 운영하기 위한 노력과 성과

- 성과연봉제 도입의 운영의 적정성
- 보수체계의 단순화, 복리후생제도의 합리적 운영 등
- 고졸자, 비정규직 등에 대한 보수·복리후생제도의 합리적 개선 등

『2012년 공공기관 경영평가 편람』 중 발췌

2015년에는 평가지표명에서 ‘성과’가 빠졌지만, 성과연봉제 가이드라인의 준수 여부와 성과형 보수제도로의 전환, 보수체계의 단순화를 지속적으로 강조하고 있다.

① 보수제도를 합리적이고 공정하게 운영하기 위한 노력과 성과는 적절한가?

- 성과형 보수제도로의 전환 노력과 성과, 보수체계의 단순화
- 성과연봉제 가이드라인의 준수 여부
- 고졸자, 비정규직 등에 대한 보수·복리후생제도의 합리적 개선 등
- 임금피크제의 도입·운영의 적정성 및 임금피크제 대상자의 직무개발 등

『2015년 공공기관 경영평가 편람』 중 발췌

2016년에는 비간부직으로의 성과연봉제 확산까지도 염두에 둔 가이드라인이 나와 강조하고 있다. 또한 성과평가 지표 설정과 설정 시의 과정, 실제 평가 시의 합리성과 투명성을 함께 강조하고 있다. 한편, ‘직무’라는 단어가 처음으로 등장하긴 하지만, 임금피크제를 적용할 적합한 직무를 개발하는 것을 평가하겠다는 내용에 국한된다.

- ① 「공공기관 성과연봉제 권고안」에 따라 성과연봉제를 운영하기 위한 노력과 성과는 적절한가?
- 공공기관 성과연봉제 권고안에 부합하는 제도도입(또는 제도개선)을 위한 노력의 적극성과 제도도입(또는 제도개선) 완료 여부
 - 성과평가 지표 설정의 합리성·공정성 등 제도 설계의 적절성
 - 평가지표 설정시 직원의 참여도, 평가 결과에 대한 이의신청 보장 여부 등
 - 평가절차의 합리성과 투명성, 외부전문가 참여 여부 등

『2016년 공공기관 경영평가 편람』 중 발췌

2017년에는 ‘직무, 능력, 성과 등에 기반한 합리적 보수체계’란 문구를 통해 비로소 ‘직무’가 보수체계의 평가에 드러나기 시작한다. 직무급을 완전히 염두에 둔 것은 아니었기 때문에 직무분석, 직무평가 등의 절차까지 소개되고 있지는 않음을 알 수 있다.

- ① 보수체계를 합리적이고 공정하게 운영하기 위한 노력과 성과는 적절한가?
- 직무, 능력, 성과 등에 기반한 합리적 보수체계 구축 및 활용 여부
 - 평가절차의 합리성과 투명성, 외부전문가 참여 여부 등
 - 성과평가체계 보완 및 공정성 확보 노력 지속 추진여부

『2017년 공공기관 경영평가 편람』 중 발췌

2018년에는 ‘직무가치, 능력, 성과 등에 기반한 합리적 보수체계’란 문구를 통해 ‘직무가치’, ‘합리적인 직무평가의 반영’까지 등장하며 본래 의미에 가까운 직무급을 안내하고 있다. 이때는 ‘지나친 연공성 개선 노력’까지 안내하고 있는데, 이를 위해서는 직무급만이 아닌 ‘기관별 특성에 적합한 보수체계’도 가능하다고 하였다. 그리고 성과연봉제에서의 교훈으로부터 급진적이 아닌, 단계적, 점진적 추진을 권고하고 있다. 이때에는 역할급도 대안적 보수체계로서 인정하였다. 호봉제를 사용하는 기관에서 말호봉 관리가 되지 않는 경우가 지적되곤 했는데, 역할급 도입 시 직급별 임금밴드(payband)를 설정하는 것이 기본이었기 때문이다.

① 합리적이고 공정한 보수체계를 운영하기 위한 노력과 성과

- 직무가치, 능력, 성과 등에 기반한 합리적 보수체계로의 개편을 위한 단계적·점진적 추진 노력 및 성과
- * 정규직 전환자, 신규 입사자 등에 대한 합리적인 보수체계 적용 노력 등
- 기관 경영목표, 업무 및 조직구성 등 기관별 특성에 적합한 보수체계 설정 노력 및 성과
- 합리적인 직무평가 결과의 반영, 지나친 연공성 개선 노력 및 성과

『2018년 공공기관 경영평가 편람』 중 발췌

2019년에는 2018년도의 기초를 동일하게 이어가고 있다.

① 합리적이고 공정한 보수체계를 운영하기 위한 노력과 성과

- 직무가치, 능력, 성과 등에 기반한 합리적 보수체계로의 개편을 위한 단계적·점진적 추진 노력 및 성과
- * 정규직 전환자, 신규 입사자 등에 대한 합리적인 보수체계 적용 노력 등
- 기관 경영목표, 업무 및 조직구성 등 기관별 특성에 적합한 보수체계 설정 노력 및 성과
- 합리적인 직무평가 결과의 반영, 지나친 연공성 개선 노력 및 성과

『2019년 공공기관 경영평가 편람』 중 발췌

2020년에는 직무급을 전면에 내세웠다. 직무급만을 위한 배점을 공기업 및 준정부기관의 경우 2점을 두고 있다. 직무급 도입을 위한 사전절차인 ‘직무분석’, ‘직무기술서’, ‘직무가치 평가’, ‘직무등급’이란 용어도 최초로, 구체적으로 등장하기 시작한다. 그뿐만 아니라 노사협의, 보수규정 개정, 직무가치 반영 보수항목 비중을 제시하고 있다. 이는 전년도까지의 『공공기관 경영평가 편람』에서 볼 수 없었던, 대단히 구체적인 지침이다. 그러면서도 2020년 이 해에는 직능급, 역할급 등 대안적 급여나 직무수당 등의 직무가치가 반영된 보수 항목까지도 직무가치 반영보수로 인정하는 시기였다.

또한 ‘지나친 연공성 개선’이란 문구는 사라졌는데, 직무급을 도입하면 자연스럽게 임금의 연공성은 완화될 것이란 의도였으므로 굳이 중복하여 세부평가항목으로 제시할 필요가 없기 때문이었다.

① 직무중심 보수체계 마련을 위한 직무분석 등 사전절차 이행

- 기관 특성을 반영한 체계적 직무분류, 직무기술서 도출 여부 등
- 직무분석을 바탕으로 한 직무가치 평가 완료 여부 등

② 도입내용의 질적 수준, 노사합의 여부, 직무급 적용 보수항목의 비중 등 직무중심 보수체계 개편 결과

- 직무급 본질에 부합하는 보수체계 개편 성과
 - * 직무분석, 직무평가, 직무등급 결정 등 도입내용의 충실성과 합리성
 - * 직무급의 기본급 반영 여부 및 직무급 운영 대상의 범위
 - * 지속적 제도 운영을 위한 합리적 관리 방안 마련 여부
- 노사합의 등 구성원이 공감하는 제도 개선 노력과 성과
 - * 원활한 노사합의에 기반한 보수규정 등 개정 여부
 - * 직무평가, 직무등급 결정 등 설계 과정에서의 노사공동 협의체 등 운영 여부
- 기관 여건에 따라 직무가치가 반영된 보수항목의 비중
 - * 기준보수 중 직무가치가 반영된 보수항목의 비중

(기준보수) 성과연봉, 법정수당 및 복리후생비 등 변동급여를 제외한 보수 (직무가치 반영보수) 직무급뿐 아니라 직능급, 역할급 등 대안적 급여 및 직무수당 등 직무가치가 반영된 보수항목 전체

『2020년 공공기관 경영평가 편람』 중 발췌

2021년에는 2020년의 기초를 이어가고 있다. 다만 큰 변화는 직무중심 보수체계 전환 관련 별도 점검을 위한 평가단을 구성했다는 것이다.

① 직무중심 보수체계 마련을 위한 직무분석 등 사전절차 이행

- 기관 특성을 반영한 체계적 직무분류, 직무기술서 도출 여부 등
- 직무분석을 바탕으로 한 직무가치 평가 완료 여부 등

② 도입내용의 질적 수준, 노사합의 여부, 직무급 적용 보수항목의 비중 등 직무중심 보수체계 개편 결과

- 직무급 본질에 부합하는 보수체계 개편 성과
 - * 직무분석, 직무평가, 직무등급결정 등 도입내용의 충실성과 합리성
 - * 직무급의 기본급 반영 여부 및 직무급 운영 대상의 범위
 - * 지속적 제도 운영을 위한 합리적 관리 방안 마련 여부
- 노사합의 등 구성원이 공감하는 제도 개선 노력과 성과
 - * 원활한 노사합의에 기반한 보수규정 등 개정 여부
 - * 직무평가, 직무등급 결정 등 설계 과정에서의 노사공동협의체 등 운영 여부
- ※ 직무중심 보수체계 전환 관련 평가는 기획재정부가 별도 점검 평가한 결과 반영

『2021년 공공기관 경영평가 편람』 중 발췌

2022년에는 경영평가지표에 2020년이나 2021년처럼 보수체계가 상세히 제시되고 있지 않다. 직무중심 보수체계 개편 점검을 별도의 평가단이 수행하고 그 결과를 반영한다고만 되어 있다. 다만, 그 별도 평가를 위해 제출해야 하는 서류들이 무척 구체적이어서 따로 『공공기관 경영평가 편람』에 담지 않았을 뿐 중요성은 훨씬 커졌다.

① 직무분석 등 사전절차의 이행 여부 및 직무급 도입을 위한 보수규정 개정 등 직무중심 보수체계 개편 노력과 성과
 ※ 직무중심 보수체계 개편 점검(기재부) 결과 반영

『2022년 공공기관 경영평가 편람』 중 발췌

<표 3-1>은 주요 연도별 공공기관 임금체계 관련 경영평가 평가지표 및 세부평가 내용의 진화 과정을 한눈에 알아볼 수 있도록 정리한 것이다. 문장을 고쳐쓰는 것이 도리어 원래의 세부평가 내용을 훼손하므로 그대로 옮겨 왔음을 말씀드린다.

<표 3-1> 주요 연도별 공공기관 임금체계 관련 경영평가 평가지표 및 세부평가 내용

| 연도 | 평가 지표 | 세부평가 내용 |
|-------|------------|---|
| 2012년 | 보수 및 성과 관리 | 성과관리체계의 구축 및 운영 노력과 성과, 보수체계의 합리성 및 개선 노력과 성과를 평가한다(공기업, 준정부기관: 비계량 4점) |
| | | ① 전사 목표 및 전략을 효과적으로 달성하기 위한 성과관리·보상체계(자체성과급 등)의 구축 및 운영 노력과 성과는 적절한가? ② 보수체계를 합리적으로 공정하게 운영하기 위한 노력과 성과 - 성과연봉제 도입의 운영의 적정성 - 보수체계의 단순화, 복리후생제도의 합리적 운영 등 - 고졸자, 비정규직 등에 대한 보수·복리후생제도의 합리적 개선 등 |
| 2015년 | 보수 및 복리후생 | 보수제도와 복리후생제도의 합리성 및 개선 노력과 성과를 평가한다(공기업, 준정부기관: 비계량 6점) |
| | | ① 보수제도를 합리적이고 공정하게 운영하기 위한 노력과 성과는 적절한가? - 성과형 보수제도로의 전환 노력과 성과, 보수체계의 단순화 - 성과연봉제 가이드라인의 준수 여부 |

<표 3-1>의 계속

| 연도 | 평가 지표 | 세부평가 내용 |
|-------|-----------|---|
| | | <ul style="list-style-type: none"> - 고졸자, 비정규직 등에 대한 보수·복리후생제도의 합리적 개선 등 - 임금피크제의 도입·운영의 적정성 및 임금피크제 대상자의 직무개발 등 ② 복리후생제도를 합리적으로 운영하기 위한 노력과 성과는 적절한가? <ul style="list-style-type: none"> - 복리후생제도의 합리적 운영을 위한 조직과 제도, 기능과 권한, 모니터링 체계 등이 효과적으로 설계되었는가? - 방만경영 개선 저해 요인에 대한 대응 등 리스크를 관리하기 위한 노력과 성과는 적절한가? ③ 「방만경영 정상화 계획」에 따라 복리후생의 정상화를 위한 노력과 성과는 적절한가? <ul style="list-style-type: none"> - 각 기관별 방만경영 정상화 계획 수립의 적극성 여부 - 기관별 방만경영 정상화 계획에 따른 교육비, 의료비, 경조금, 특별휴가, 퇴직금, 복무행태, 고용세습 등의 정상화 이행 실적 - 각 연도별 기준으로 방만경영 정상화 계획을 충족하지 못하는 복리후생 항목의 존재 여부 등 공공기관 방만경영 정상화 계획 운용 지침 및 복리후생 가이드라인 준수 여부 - 새로운 복리후생 항목 신설 금지 등 복리후생제도 개선 결과의 지속가능성 확보 노력의 적정성 등 ④ 복리후생 수준의 적정성을 확보하기 위한 기관의 노력과 성과는 적절한가? <ul style="list-style-type: none"> - 예산상 복리후생비와 사내근로복지기금을 포함한 연간 1인당 복리후생비 수준의 적정성 - 불합리한 복리후생 항목의 발굴 및 개선 노력의 적정성 등 |
| 2016년 | 보수 및 복리후생 | <p>보수제도와 복리후생제도의 합리성 및 개선 노력과 성과를 평가한다(공기업, 준정부기관: 비계량 6점(성과연봉제 운영의 적절성 3점)</p> <ul style="list-style-type: none"> ① 「공공기관 성과연봉제 권고안」에 따라 성과연봉제를 운영하기 위한 노력과 성과는 적절한가? <ul style="list-style-type: none"> - 공공기관 성과연봉제 권고안에 부합하는 제도도입(또는 제도개선)을 위한 노력의 적극성과 제도도입(또는 제도개선) 완료 여부 - 성과평가 지표 설정의 합리성·공정성 등 제도설계의 적절성 - 평가지표 설정 시 직원의 참여도, 평가 결과에 대한 이의신청 보장 여부 등 - 평가절차의 합리성과 투명성, 외부전문가 참여 여부 등 ② 「방만경영 정상화 계획」에 따라 복리후생의 정상화를 위한 노력과 성과는 적절한가? <ul style="list-style-type: none"> - 기관별 방만경영 정상화 계획에 따른 교육비, 의료비, 경조금, 특별휴가, 퇴직금, 복무행태, 고용세습 등의 정상화 이행실적 및 방만경영 정상화 계획을 충족하지 못하는 복리후생 항목의 존재 여부 |

<표 3-1>의 계속

| 연도 | 평가 지표 | 세부평가 내용 |
|-------|-----------|---|
| | | <ul style="list-style-type: none"> - 방만경영 정상화 계획 운용 지침 및 복리후생 가이드라인 준수 여부 - 예산상 복리후생비와 사내근로복지기금을 포함한 연간 1인당 복리후생비 수준의 적정성 - 기본급, 성과연봉, 각종수당 대비 복리후생비 규모의 적절성 - 새로운 복리후생 항목 신설 금지 등 복리후생제도 개선 결과의 지속가능성 확보 노력의 적정성 등 ③ 「공공기관 임금피크제 권고안」에 따라 임금피크제를 운영하기 위한 노력과 성과는 적절한가? <ul style="list-style-type: none"> - 연령구조, 임금체계, 직무특성 등을 고려한 임금피크제 유형, 적용 대상, 임금조정기간, 임금지급률, 직무개발 등 제도 설계의 적절성 - 임금피크제 관련 신규채용 목표 달성 여부, 임금피크 대상자의 활용도 등 운영 효과 - 임금피크제 관련 중장기 신규채용 규모 및 재원조달 계획의 적절성 ④ 고졸자, 무기계약직, 비정규직 등에 대한 보수·복리후생제도의 합리적 개선 등 |
| 2017년 | 보수 및 복리후생 | <p>보수제도와 복리후생제도의 합리성 및 개선 노력과 성과를 평가한다(공기업, 준정부기관:6점)</p> <ul style="list-style-type: none"> ① 보수체계를 합리적이고 공정하게 운영하기 위한 노력과 성과는 적절한가? <ul style="list-style-type: none"> - 직무, 능력, 성과 등에 기반한 합리적 보수체계 구축 및 활용 여부 - 평가절차의 합리성과 투명성, 외부전문가 참여 여부 등 - 성과평가체계 보완 및 공정성 확보 노력 지속 추진 여부 ② 예산편성지침, 예산집행지침 등 복리후생비 관련 규정에 따라 복리후생비를 적절하게 편성 및 집행하였는지? <ul style="list-style-type: none"> - 예산편성지침, 예산집행지침 등 복리후생비 관련 규정 준수 여부 - 복리후생비 관련 규정에 따라 교육비, 의료비, 경조금, 특별휴가, 퇴직금, 복무행태, 고용세습 등 기관별 복리후생제도 개선 실적 및 과도한 복리후생 항목의 존재 여부 - 복리후생비를 과도하지 않고 적절한 수준으로 집행하였는지 여부 - 새로운 복리후생 항목 신설 금지 등 복리후생제도 개선 결과의 지속가능성 확보 노력의 적정성 등 ③ 「공공기관 임금피크제 권고안」에 따라 임금피크제를 운영하기 위한 노력과 성과는 적절한가? <ul style="list-style-type: none"> - 연령구조, 임금체계, 직무특성 등을 고려한 임금피크제 유형, 적용 대상, 임금조정기간, 임금지급률, 직무개발 등 제도설계의 적절성 |

<표 3-1>의 계속

| 연도 | 평가 지표 | 세부평가 내용 |
|-------|---------------------|---|
| | | <ul style="list-style-type: none"> - 임금피크제 관련 신규채용 목표 달성 여부, 임금피크 대상자의 활용도 등 운영 효과 - 임금피크제 관련 중장기 신규채용 규모 및 재원조달 계획의 적절성 ④ 고졸자, 무기계약직, 비정규직 등에 대한 불합리한 차별 여부 및 처우개선을 포함한 보수·복리후생제도의 합리적 개선 등 |
| 2018년 | 보수 · 복리 후생 | <p>합리적인 보수 및 복리후생제도 구축을 위한 노력과 성과를 평가한다(공기업 및 준정부기관: 비계량 3점)</p> <ul style="list-style-type: none"> ① 합리적이고 공정한 보수체계를 운영하기 위한 노력과 성과 <ul style="list-style-type: none"> - 직무가치, 능력, 성과 등에 기반한 합리적 보수체계로의 개편을 위한 단계적·점진적 추진 노력 및 성과 * 정규직 전환자, 신규입사자 등에 대한 합리적인 보수체계 적용 노력 등 - 기관 경영목표, 업무 및 조직구성 등 기관별 특성에 적합한 보수체계 설정 노력 및 성과 - 합리적인 직무평가 결과의 반영, 지나친 연공성 개선 노력 및 성과 ② 예산편성지침, 예산집행지침 등 관련 규정에 따른 복리후생비 편성 및 집행여부 <ul style="list-style-type: none"> - 예산편성지침, 예산집행지침 등 복리후생비 관련 규정 준수 여부 - 복리후생비 관련 규정에 따라 교육비, 의료비, 경조금, 특별휴가, 퇴직금, 복무행태, 고용세습 등 기관별 복리후생제도 개선 실적 및 과도한 복리후생 항목의 존재 여부 - 전년대비 복리후생비를 과도하게 집행하지 않았는지 여부 ③ 「공공기관 임금피크제 권고안」에 따라 임금피크제를 운영하기 위한 노력과 성과 <ul style="list-style-type: none"> - 연령구조, 임금체계, 직무특성 등을 고려한 임금피크제 유형, 적용대상, 임금조정기간, 임금지급률, 직무개발 등 제도설계의 적절성 - 임금피크제 관련 신규채용 목표 달성 여부, 임금피크 대상자의 활용도 등 운영 효과 - 임금피크제 관련 중장기 신규채용 규모 및 재원조달 계획의 적절성 |
| 2019년 | 보수 · 복리 후생 | <p>합리적인 보수 및 복리후생제도 구축을 위한 노력과 성과를 평가한다(공기업 및 준정부기관: 비계량 3점)</p> <ul style="list-style-type: none"> ① 합리적이고 공정한 보수체계를 운영하기 위한 노력과 성과 <ul style="list-style-type: none"> - 직무가치, 능력, 성과 등에 기반한 합리적 보수체계로의 개편을 위한 단계적·점진적 추진 노력 및 성과 |

〈표 3-1〉의 계속

| 연도 | 평가 지표 | 세부평가 내용 |
|-------|---------------------|---|
| | | <ul style="list-style-type: none"> * 정규직 전환자, 신규입사자 등에 대한 합리적인 보수체계 적용 노력 등 - 기관 경영목표, 업무 및 조직구성 등 기관별 특성에 적합한 보수체계 설정 노력 및 성과 - 합리적인 직무평가 결과의 반영, 지나친 연공성 개선 노력 및 성과 ② 예산편성지침, 예산집행지침 등 관련 규정에 따른 편성 및 집행 여부 - 예산편성지침, 예산집행지침 등 인건비, 복리후생비, 각종 경비 등에 관한 규정 준수 여부 - 복리후생비 관련 규정에 따라 교육비, 의료비, 경조금, 특별휴가, 퇴직금, 복무행태, 고용세습 등 기관별 복리후생제도 개선 및 과도한 복리후생 항목의 존재 여부 - 전년 대비 복리후생비를 과도하게 집행하지 않았는지 여부 ③ 공공기관 임금피크제 권고안에 따라 임금피크제를 운영하기 위한 노력과 성과 - 연령구조, 임금체계, 직무특성 등을 고려한 임금피크제 유형, 적용대상, 임금조정기간, 임금지급률, 직무개발 등 제도설계의 적절성 - 임금피크제 관련 신규채용 목표 달성 여부, 임금피크 대상자의 활용도 등 운영 효과 - 임금피크제 관련 중장기 신규채용 규모 및 재원조달 계획의 적절성 |
| 2020년 | 보수 · 복리 후생 | <p>직무중심 합리적 보수체계로의 전환을 위한 기관의 노력과 성과를 평가한다(공기업 및 준정부기관 : 비계량 2점)</p> <ul style="list-style-type: none"> ① 직무중심 보수체계 마련을 위한 직무분석 등 사전절차 이행 <ul style="list-style-type: none"> - 기관 특성을 반영한 체계적 직무분류, 직무기술서 도출 여부 등 - 직무분석을 바탕으로 한 직무가치 평가 완료 여부 등 ② 도입내용의 질적 수준, 노사합의 여부, 직무급 적용 보수항목의 비중 등 직무중심 보수체계 개편 결과 <ul style="list-style-type: none"> - 직무급 본질에 부합하는 보수체계 개편 성과 * 직무분석, 직무평가, 직무등급 결정 등 도입내용의 충실성과 합리성 * 직무급의 기본급 반영 여부 및 직무급 운영 대상의 범위 * 지속적 제도 운영을 위한 합리적 관리 방안 마련 여부 - 노사합의 등 구성원이 공감하는 제도 개선 노력과 성과 * 원활한 노사합의에 기반한 보수규정 등 개정 여부 * 직무평가, 직무등급 결정 등 설계 과정에서의 노사공동 협의 등 운영 여부 - 기관 여건에 따라 직무가치가 반영된 보수항목의 비중 * 기준보수 중 직무가치가 반영된 보수항목의 비중 |

<표 3-1>의 계속

| 연도 | 평가 지표 | 세부평가 내용 |
|-------|---------------------|--|
| | | <p>(기준보수) 성과연봉, 법정수당 및 복리후생비 등 변동급여를 제외한 보수 (직무가치 반영보수) 직무급뿐 아니라 직능급, 역할급 등 대안적 급여 및 직무수당 등 직무가치가 반영된 보수항목 전체</p> <p>합리적인 보수 및 복리후생제도 구축을 위한 노력과 성과를 평가한다(공기업 및 준정부기관: 비계량 1.5점)</p> <p>① 예산편성지침, 예산집행지침 등 관련 규정에 따른 편성 및 집행 여부 - 예산편성지침, 예산집행지침 등 인건비, 복리후생비, 각종 경비 등에 관한 규정 준수 여부 - 복리후생비 관련 규정에 따라 교육비, 의료비, 경조금, 특별휴가, 퇴직금, 복무행태, 고용세습 등 기관별 복리후생제도개선 및 과도한 복리후생 항목의 존재 여부 - 전년대비 복리후생비를 과도하게 집행하지 않았는지 여부</p> <p>② 「공공기관 임금피크제 권고안」에 따라 임금피크제를 운영하기 위한 노력과 성과 - 연령구조, 임금체계, 직무특성 등을 고려한 임금피크제 유형, 적용대상, 임금조정기간, 임금지급률, 직무개발 등 제도설계의 적절성 - 임금피크제 관련 신규채용 목표 달성 여부, 임금피크 대상자의 활용도(중소·벤처기업 지원근무 실적 등) 등 운영 효과 - 임금피크제 관련 중장기 신규채용 규모 및 재원조달 계획의 적절성</p> |
| 2021년 | 보수 · 복리 후생 | <p>직무중심의 합리적 보수체계로의 전환을 위한 기관의 노력과 성과를 평가한다(공기업 및 준정부기관: 비계량 2점)</p> <p>① 직무중심 보수체계 마련을 위한 직무분석 등 사전절차 이행 - 기관 특성을 반영한 체계적 직무분류, 직무기술서 도출 여부 등 - 직무분석을 바탕으로 한 직무가치 평가 완료 여부 등</p> <p>② 도입내용의 질적 수준, 노사합의 여부, 직무급 적용 보수항목의 비중 등 직무중심 보수체계 개편 결과 - 직무급 본질에 부합하는 보수체계 개편 성과 * 직무분석, 직무평가, 직무등급결정 등 도입내용의 충실성과 합리성 * 직무급의 기본급 반영 여부 및 직무급 운영 대상의 범위 * 지속적 제도 운영을 위한 합리적 관리 방안 마련 여부 - 노사합의 등 구성원이 공감하는 제도 개선 노력과 성과 * 원활한 노사합의에 기반한 보수규정 등 개정 여부 * 직무평가, 직무등급 결정 등 설계 과정에서의 노사공동협의체 등 운영 여부 ※ 직무중심 보수체계 전환 관련 평가는 기획재정부가 별도 점검 평가한 결과 반영</p> |

<표 3-1>의 계속

| 연도 | 평가 지표 | 세부평가 내용 |
|-------|---------------------|--|
| | | <p>합리적인 보수 및 복리후생제도 구축을 위한 노력과 성과를 평가한다(공기업 및 준정부기관: 비계량 1.5점)</p> <p>① 예산편성지침, 예산집행지침, 혁신지침 등 관련 규정에 따른 편성 및 집행여부</p> <ul style="list-style-type: none"> - 예산편성지침, 예산집행지침 등 인건비, 복리후생비, 각종 경비 등에 관한 규정 준수 여부 * 휴직·정직자 보수지급 관련 지침 준수 여부 등 - 복리후생비 관련 규정에 따라 교육비, 의료비, 경조금, 특별휴가, 퇴직금, 복무행태, 고용세습, 사내대출 등 기관별 복리후생 제도 개선 및 과도한 복리후생 항목의 존재 여부 - 전년 대비 복리후생비를 과도하게 집행하지 않았는지 여부 <p>② 「공공기관 임금피크제 권고안」에 따라 임금피크제를 운영하기 위한 노력과 성과</p> <ul style="list-style-type: none"> - 연령구조, 임금체계, 직무특성 등을 고려한 임금피크제 유형, 적용 대상, 임금조정기간, 임금지급률, 직무개발 등 제도 설계의 적절성 - 임금피크제 관련 신규채용 목표 달성 여부, 임금피크 대상자의 활용도(중소·벤처기업 지원근무 실적 등), 복무·성과관리 등 인력관리의 적절성 등 운영 효과 - 임금피크제 관련 중장기 신규채용 규모 및 재원조달 계획의 적절성 |
| 2022년 | 보수 · 복리 후생 | <p>① 직무분석 등 사전절차의 이행여부 및 직무급 도입을 위한 보수 규정 개정 등 직무중심 보수체계 개편 노력과 성과</p> <p>※ 직무중심 보수체계 개편 점검(기재부) 결과 반영</p> <p>① 예산운용지침, 혁신지침 등 관련 규정에 따른 편성·집행 여부</p> <ul style="list-style-type: none"> - 예산운용지침 등 인건비, 복리후생비, 각종 경비 등에 관한 규정 준수 여부 지침 및 복리후생 가이드라인 준수 여부 * 휴직·정직자 보수지급 관련 지침 준수 여부 등 - 복리후생비 관련 규정에 따라 교육비, 의료비, 경조금, 특별휴가, 퇴직금, 복무행태, 고용세습, 사내대출 등의 정상화 이행 실적 및 방만경영 정상화 계획을 충족하지 못하는 복리후생 항목의 존재 여부 - 전년 대비 복리후생비를 과도하게 집행하지 않았는지 여부 <p>③ 「공공기관 임금피크제 권고안」에 따라 임금피크제를 운영하기 위한 노력과 성과는 적절한가?</p> <ul style="list-style-type: none"> - 연령구조, 임금체계, 직무특성 등을 고려한 임금피크제 유형, 적용 대상, 임금조정기간, 임금지급률, 직무개발 등 제도설계의 적절성 - 임금피크제 관련 신규채용 목표 달성 여부, 임금피크 대상자의 활용도(중소 벤처기업 지원근무 실적 등), 복무 성과관리 등 인력관리의 적절성 등 운영 효과 - 임금피크제 관련 중장기 신규채용 규모 및 재원조달 계획의 적절성 |

자료: 기획재정부(2022), 『공공기관 경영평가 편람』.

2. 공공부문 임금체계 강조 사항의 흐름

『공공기관 경영평가 편람』을 분석하면 공공부문의 보수체계에 대한 의도를 파악할 수 있다. 2010년의 간부직 대상 성과연봉제, 2016년의 비간부직 대상 성과연봉제, 2019년부터 시작된 직무급 강화 등으로 그 의도가

〈표 3-2〉 「성과연봉제 권고안」에서의 직무급 도입 권장 사항 비교

| 2010년 직무급제 도입 권장사항 | 2016년 직무급제 도입 권장사항 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|--|-----|--------------|-------|----------------|-------|------|----|------|----|------|------|--|-------|------|--|------|--|----------------|--|------|-----|-------|-------|
| <p style="text-align: center;"><연봉제 구조 설계></p> <div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 30%;"> <p style="background-color: #00b0f0; color: white; text-align: center; margin: 0;">호봉제(과거)</p> <p style="text-align: center; margin: 5px 0;">기본급</p> <p style="text-align: center; margin: 5px 0;">고정상여</p> <p style="text-align: center; margin: 5px 0;">과공수당 (가족근로자요, 직위)</p> <p style="text-align: center; margin: 5px 0;">실년 귀향여비 임금보고, 기타</p> <p style="text-align: center; margin: 5px 0;">법정수당 (연월차, 시간외)</p> <p style="text-align: center; margin: 5px 0;">기타수당</p> <p style="text-align: center; margin: 5px 0;">성과상여</p> </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 30%;"> <p style="background-color: #00b0f0; color: white; text-align: center; margin: 0;">현직적연봉제</p> <p style="text-align: center; margin: 5px 0;">기본연봉</p> <p style="text-align: center; margin: 5px 0;">급여성 복리후생비</p> <p style="text-align: center; margin: 5px 0;">연봉외 수당</p> <p style="text-align: center; margin: 5px 0;">변동성과 상여</p> </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 30%;"> <p style="background-color: #00b0f0; color: white; text-align: center; margin: 0;">연봉제(조경후)</p> <div style="background-color: yellow; text-align: center; padding: 5px; margin: 5px 0;">기본연봉 (직무급)</div> <p style="text-align: center; margin: 5px 0;">기타수당</p> <div style="background-color: #00b0f0; color: white; text-align: center; padding: 5px; margin: 5px 0;">성과연봉</div> </div> </div> <p><input type="checkbox"/> 직무급: 권고 사항</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ (직무급적 요소 가미) 직무가치 또는 직무수행 능력이 반영될 수 있도록 기본연봉에 직무급제 도입 권장 <ul style="list-style-type: none"> - 직무등급 또는 자격등급별로 직무급 수준을 차등 - 직무평가에 따라 동일 직급 내 3개 이상의 직무급 설치 권장 <ul style="list-style-type: none"> -> 직무와 성과 간의 불일치 현상 완화 도모 - 다만, 직무급은 고정급이 아닌 변동급(비누적식)으로 처리하여 해당 직원의 직무가치 변동에 따라 보상이 유연하도록 설계 <ul style="list-style-type: none"> * 직무변경 시 직무급이 변동 ○ (직무급 비중) 직무급이 차지하는 비중은 기관의 특성과 여건을 고려하여 결정하되 점진적으로 확대하는 방향으로 추진 | <p style="text-align: center;"><연봉제 구조 설계></p> <div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <table border="1" style="font-size: small; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="background-color: #333; color: white;">호봉제</td> <td>월급액</td> <td>상여금</td> <td>급여성 복리후생비</td> <td>경력성과급</td> <td>법정수당</td> </tr> <tr> <td style="background-color: #333; color: white;">비교</td> <td>직무수당</td> <td>연봉</td> <td>직무수당</td> <td>직무수당</td> <td></td> </tr> </table> <p style="text-align: center; margin: 5px 0;">↓</p> <table border="1" style="font-size: small; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="background-color: #333; color: white;">성과연봉제</td> <td colspan="2">기본연봉</td> <td colspan="2">성과연봉</td> <td rowspan="2">기타수당 (법정수당)</td> </tr> <tr> <td style="background-color: #333; color: white;"></td> <td>기본급여</td> <td>직무급</td> <td>내부평가급</td> <td>경력성과급</td> </tr> </table> </div> <p><input type="checkbox"/> 직무급: 권고 사항</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ (직무급적 요소 가미) 직무가치 또는 직무수행 능력이 반영될 수 있도록 기본연봉에 직무급제 도입을 권장 <ul style="list-style-type: none"> - 직무평가에 따라 동일 직급 내 3개 이상의 직무급을 설치하고 직무등급 또는 자격등급별로 직무급 수준을 차등 - 다만, 직무급은 직무변경 시 변동될 수 있는 변동급(비누적식)으로 처리하여 직무가치 변동에 따라 보상이 유연하도록 설계 ○ (직무급 비중) 직무급이 차지하는 비중은 기관의 특성과 여건을 고려하여 결정하되 점진적으로 확대하는 방향으로 추진 | 호봉제 | 월급액 | 상여금 | 급여성 복리후생비 | 경력성과급 | 법정수당 | 비교 | 직무수당 | 연봉 | 직무수당 | 직무수당 | | 성과연봉제 | 기본연봉 | | 성과연봉 | | 기타수당 (법정수당) | | 기본급여 | 직무급 | 내부평가급 | 경력성과급 |
| 호봉제 | 월급액 | 상여금 | 급여성 복리후생비 | 경력성과급 | 법정수당 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 비교 | 직무수당 | 연봉 | 직무수당 | 직무수당 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 성과연봉제 | 기본연봉 | | 성과연봉 | | 기타수당 (법정수당) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 기본급여 | 직무급 | 내부평가급 | 경력성과급 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

자료: 기획재정부(2016), 「공공기관 성과연봉제 권고안」.

점차 뚜렷해졌다고 하겠다. 해당 흐름에 따른 시사점을 정리하면 크게 세 가지이다.

첫째, 직무급 권고를 포함한 성과연봉제의 시기가 있었다. 2010년의 성과연봉제 가이드라인에 보면 기본연봉에 직무급을 권장한다고 가이드하고 있을 뿐 아니라 동일 직급에서 3개 이상의 등급을 권하고 있기 때문이다⁵⁾. 더군다나 직무급의 비중까지도 “기관의 특성과 여건을 고려하여 결정되되 점진적으로 확대하는 방향으로 추진”이라고 적혀 있기까지 하다. 이는 2016년의 성과연봉제 가이드라인에서도 마찬가지이며, 이를 통해 본다면 2010년부터 성과연봉제에는 성과가 강조되었지만 직무급도 포함하고 있었다.

양자를 비교해 보면, 크게 달라진 면은 없다. 다만, <연봉제 구조 설계>를 보면, 2010년에는 기본연봉 내에 직무급을 양괄호로 표시하였고, 2016년에는 기본연봉을 ‘기본급여+기본급’로 표시하고 있다.

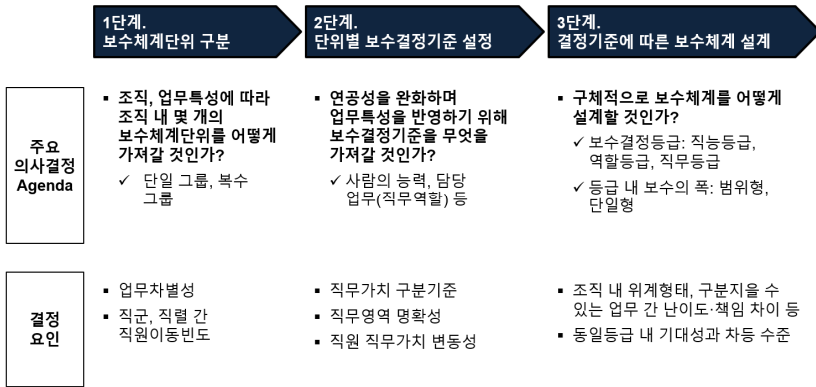
따라서 ‘성과연봉제 다음이 직무급이라고 하면, 직무급 다음은 무엇인가?’에 대한 질문에 대한 답변은 ‘성과연봉제 내에서도 기본연봉은 직무급이 권장되고 있었고, 현재는 점차 강조되어 가고 있는 상황’이라고 하겠다.

둘째, 호봉제의 대안적 보수체계들이 강조되던 시기가 있었다. 성과연봉제는 간부직을 중심으로 거의 대부분 기관들에서 반영되었다. 2016년부터 비간부직으로의 확산까지 가이드하였으나 이는 무산되었고, 비간부직의 임금체계는 호봉제로 회귀하기도 하였다. 그래서 2019년부터는 성과가 강조되지는 않았으나, 임금의 과도한 연공성을 갖는 호봉제를 탈피하기 위한 대안적 보수체계가 유도되기 시작했다.

이때는 기관의 특성을 반영하여 다양한 보수체계 중에서 선택하고, 노사 충분한 협의를 통해서 단계적이고 점진적으로 도입하라는 세 가지 원칙이 있었다. 이 중에서 다양한 보수체계란 무엇이고, 각 보수체계를 선택하는 데 있어서의 기준이 무엇이 될지가 관건이었는데, 이는 2018년에 「공공기관 보수체계 개편 실행방안」이란 이름으로 수행되었고 해당 결과는 8개 기관의 사례와 더불어 12월에 발표되었다.

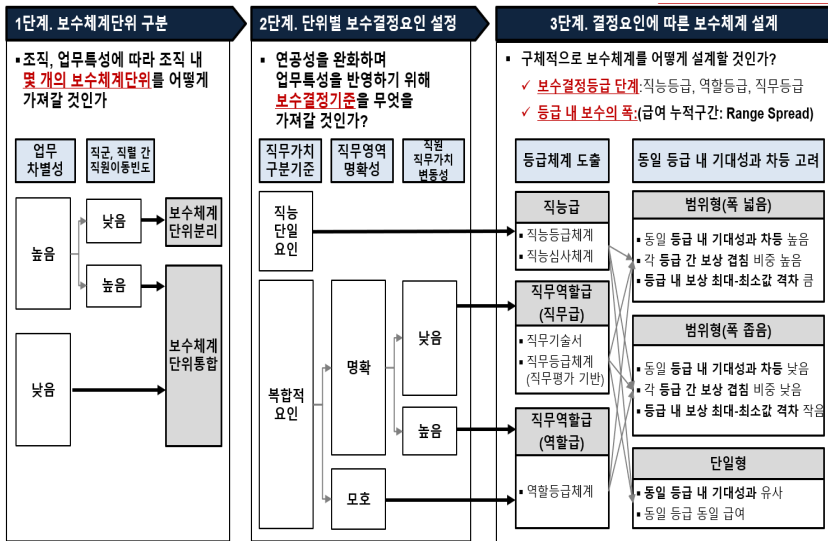
5) 2023년 1월 현재는 직급을 포괄하여(예: 1급 갑을, 2급 통합, 3, 4, 5급 통합 등) 직무등급을 설정할 것을 권고하는 경향이다.

(그림 3-1) 보수체계 개편 단계 : 개요



자료: 「공공기관 보수체계 개편 유형」, 공개토론회 발표문(2018. 12. 10).

(그림 3-2) 보수체계 개편 단계 : 주요 의사결정과정



자료: 「공공기관 보수체계 개편 유형」, 공개토론회 발표문(2018. 12. 10).

먼저, 보수체계 개편은 조직 내 보수 차별화 단위(보수체계 단위)를 먼저 설정한 후, 각 보수체계 단위별 보수결정요인(직무·역할·직능)을 설정하며, 구체적으로 보수체계를 설계하는 과정을 거치라고 하였다.

그리고 나서, 보수체계 개편 시 주요 의사결정과정에 있어서는 보다 구체적으로 업무차별성, 직군, 직렬 간 직원 이동 빈도에 따라 보수체계 단

위를 구분하고, 직무가치 구분 기준, 직무영역 명확성, 직원 직무가치 변동성에 따라 단위별 보수결정요인을 설정하며, 해당 결정요인에 따른 보수체계를 선택하라고 하였다.

이때 보수체계 개편을 위한 의사결정과정에서 고려해야 하는 요인은 아래와 같이 정의한 바가 있다.

〈표 3-3〉 보수체계 개편 단계 : 고려요인

| 단계 | 고려요인 | 구분 | 특징 |
|-----------------------|-----------------|---|---|
| 1. 보수체계 단위 구분 | 업무 차별성 | 높음 | 직군(직종)·직렬별, 직급별 시장임금 수준과 성과 창출 방식에 큰 차이 |
| | | 낮음 | 직군(직종)·직렬별, 직급별 시장임금 수준과 성과 창출 방식 간 작은 차이 |
| | 직군, 직렬 간 직원이동빈도 | 낮은 빈도 | 직군, 직렬 간 이동 빈도 낮음 |
| | | 높은 빈도 | 조직 내 직원의 직군·직렬 간 이동이 활발 |
| 2. 단위별 보수 결정 기준 설정 | 직무가치 구분기준 | 다양한 기준 | 직무가치에 직능 외 리더십, 위험도, 기여도 등 다양한 요인 고려 필요 |
| | | 직능 기준 중심 | 직무가치가 직무수행능력(숙련도, 지식·기술)에 좌우되는 기준을 명시적으로 설정할 수 있고, 자격제도 운영이 가능 |
| | 직무영역 명확성 | 명확 | 1인 담당 직무영역을 명확히 확인할 수 있으며, 직무 간 독립적임 |
| | | 모호 | 담당 직무의 영역이 모호(업무분장 기준 담당자 간 명확한 업무 구분 난해) |
| | 직원 직무가치 변동성 | 낮음 | 담당자의 직무가치 변동이 적음 |
| | | 높음 | 담당자의 직무가치 상승 및 강등이 빈번 |
| 3. 결정 기준에 따른 보수 체계 설계 | 등급체계 준비 | 직능등급체계, 직능심사체계 | 업무수행을 위해 필요한 직능 정보를 등급별 체계화, 직능등급 상향 심사를 위한 심사체계 구축 필요 |
| | | 직무 기술서, 직무등급체계 | 직무분석을 통해 직무기술서(직무목적, 주요업무, 직무요건 등)를 정비직무에 대한 직무평가를 통한 직무등급체계 도출 |
| | | 역할등급체계 | 역할등급별 기대되는 책임범위, 전문성, 기대성과 등을 표준화 |
| | 동일 등급 내 기대성과 차등 | 범위형 (폭 넓음) | 업무특성, 숙련 등의 이유로 동일 등급 내 기대성과 차이가 현격하며 이를 기본급에 반영 |
| | | 범위형 (폭 좁음) | 동일 등급 내 성과 차이가 있으나 격차가 크지 않은 수준이며, 이를 기본급에 반영 |
| 단일급 | | 업무특성상 동일 등급 내 직원 간 성과가 유사하여 동일 등급 동일 기본급 부여 | |

자료 : 「공공기관 보수체계 개편 유형」, 공개토론회 발표문(2018. 12. 10).

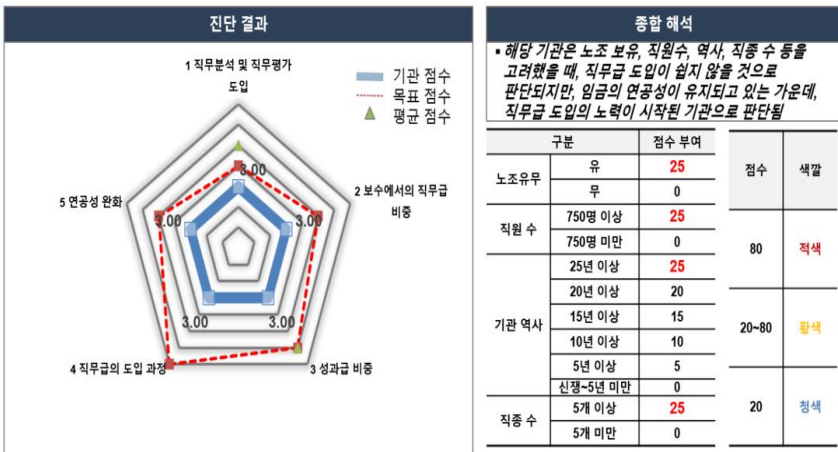
셋째, 직무급이 2020년부터는 보다 더 강하게 강조되고, 도입 자체가 강하게 권고되었다. 2022년에는 정권 교체 이후에도 직무급은 계승되고 보다 강조되는 경향을 보인다. 도입된 기관은 몇 개나 되고, 도입 준비 기관은 몇 개나 되는지를 파악하기 위해 계량적 진단도구를 개발하기 위한 시도도 있었다. 당시에 논의되었던 진단도구를 소개한다. 향후에도 도움이 될 수 있을 것이다.

진단의 범주는 크게 5개로 구분되었다. 직무분석 및 직무평가 도입, 보수에서의 직무급 비중, 합리적인 성과의 반영, 직무급의 도입 과정, 연공성 완화 등이었고 7점씩, 총 35점으로 구성되었다. 그리고 범주별로 3~5개씩 상세한 기준을 두어 배점을 할 수 있도록 하였다.

한편, 모든 기관이 일률적이진 않으므로 노동조합의 유무, 직원 수, 기관의 역사, 직종의 수에 따라 직무급 도입의 난이도를 100점 만점으로 두어, 상(적색, 80점 이상), 중(황색, 20~80점), 하(청색, 20점 이하)로 하였다.

(그림 3-3) 직무중심 보수체계 도입 현황 진단(예시)

| 순번 | 구분 | 기관 점수 | 목표점수 | 설명 |
|----|----------------|-------|-------|--------------------|
| 1 | 직무분석 및 직무평가 도입 | 3.00 | 4.00 | 직무분석 및 직무평가 실시 여부 |
| 2 | 보수에서의 직무급 비중 | 3.00 | 5.00 | 총보수액 대비 직무급 비중 |
| 3 | 합리적인 성과의 반영 | 3.00 | 6.00 | 총보수액에서 성과대비 성과급 비중 |
| 4 | 직무급의 도입 과정 | 3.00 | 7.00 | 직무급 도입 과정에서의 참여도 |
| 5 | 연공성 완화 | 3.00 | 5.00 | 연공성 완화 기제의 도입 여부 |
| 계 | | 15.00 | 27.00 | |



자료 : 에프엠어소시에이즈 내부자료.

(그림 3-4) 직무중심 보수체계 도입 현황 진단 항목별 척도

| 구분 | 내용 | 척도 |
|-------------------|--|----|
| 1. 직무분석 및 직무평가 도입 | 직무분석 결과로서 직무기술서가 존재하지 않음 | 1 |
| | 직무기술서가 존재하며, 직무평가를 상위 직책 중심으로 수행하였음 | 3 |
| | 직무기술서가 존재하며, 직무평가를 상위 직책뿐 아니라 직원 중 비조합원 등 일부에게도 수행하였음 직무기술서가 존재하며, 전 직원 대상 역할급을 도입함(직원 대상 직무평가 결과 없어도 무방) | 5 |
| | 직무기술서가 존재하며, 직무평가를 전직원 대상으로 수행하였음 | 7 |
| 2. 보수에서의 직무급 비중 | 총보수액 대비 직무급 비중이 10% 이하임 | 1 |
| | 총 보수액 대비 직무급 비중이 10% - 40%임 | 3 |
| | 총 보수액 대비 직무급 비중이 40% - 60%임 | 5 |
| | 보수구조에서 기본급 전체가 직무급임 | 7 |
| 3. 합리적인 성과의 반영 | 전 임직원의 총 보수액에서 성과 반영이 없음 | 1 |
| | 상위 직책에만 성과 반영이 있고, 직원(예를 들면 3급 이하)에는 성과반영이 없음 | 3 |
| | 상위 직책, 일부 직급에 성과 반영이 있고, 일부 직급에는 성과반영이 없음 | 5 |
| | 전 직급에서 성과 반영이 있음 | 7 |
| 4. 직무급의 도입 과정 | 직무평가 시 직무평가위원회를 구성함 | 1 |
| | 직무평가 시 직무평가위원회를 구성하고, 근로자들이 참여함 | 4 |
| | 직무평가 결과를 직무급에 연계하였음 | 7 |
| 5. 연공성 완화 | 보기 중 1개에 해당하는 경우 | 1 |
| | 보기 중 2개에 해당하는 경우 | 3 |
| | 보기 중 3개에 해당하는 경우 | 4 |
| | 보기 중 4개에 해당하는 경우 | 6 |
| | 보기 중 5개에 해당하는 경우 | 7 |

자료 : 에프엠어소시에이즈 내부자료.

35점 만점으로 보았을 때 직무급 도입의 단계는 미흡, 노력, 형성, 발전, 확산, 정착의 6단계로 구분하여 해당 기관이 어디에 속하는지를 알 수 있도록 하였다. 이를 통해 기획재정부 산하 기관이 350개라고 할 때 각 단계에 기관들이 어느 정도 분포해 있고, 어떤 면이 취약하여 보완해야 할지를 파악할 수 있게끔 하는 것이 목표였다.

넷째, 직무급 도입을 강조한 이후 기관들의 움직임을 바탕으로 경영평가 지표보다도 더 구체적이고 엄격해진 가이드라인을 내어 독려하는 시기가 되었다. 이는 2022년 7월에 공개한 「기획재정부 2021년 경영결과 설명 간담회 자료(2022. 7. 22.)」를 통해 파악할 수 있다. 상세한 내용은 다음 장에 소개한다.

(그림 3-5) 직무중심 보수체계 도입 단계

| 고도화 단계 | | 단계 정의 | 고도화 지수 |
|--------|----|--|---------|
| 6단계 | 정착 | <ul style="list-style-type: none"> 직무중심 보수체계가 완벽하게 적용된 단계 모든 항목 적도 5등급 | 35점 |
| 5단계 | 확산 | <ul style="list-style-type: none"> 직무중심 보수체계가 해당 기관에 적용 운영되면서 안정화를 찾아나가는 단계 일부 항목 적도 5등급 수준 | 24점~34점 |
| 4단계 | 발전 | <ul style="list-style-type: none"> 직무중심 보수체계가 해당 기관을 넘어 다른 기관으로 전파되어 적용되고 있는 단계 대부분 항목 적도 4등급 수준 | 19점~24점 |
| 3단계 | 형성 | <ul style="list-style-type: none"> 직무중심 보수체계 도입에 근로자들이 참여하기 시작한 단계 관련 체계들이 일부 정의되어 제한적으로 적용, 운영되기 시작 일부 항목 적도 3등급 수준 | 12점~18점 |
| 2단계 | 노력 | <ul style="list-style-type: none"> 주요 의사결정에 직원들의 의견을 청취하는 방법 모색 및 도입 초기 단계 관련 체계(제도, 프로세스, 시스템 등)의 도입 시작 단계 전 항목 적도 2등급 이하 수준 | 6점~11점 |
| 1단계 | 미흡 | <ul style="list-style-type: none"> 직무중심 보수체계 도입 의지가 보이지 않는 단계 제도 및 프로세스 등 관련 체계 등의 구축이 미흡한 상태 전 항목 적도 최하 등급 수준 | 5점 |

자료 : 에프엠에스이에이즈 내부자료.

제2절 공공부문 임금 가이드라인에 대한 기관들의 대응 실태

앞에서는 정부에서 보수체계의 어떤 점을 점차 강조해 왔는지, 현재는 무엇을 중시하고 있는지를 종단적으로 살펴보았다. 본 장에서는 공공기관들이 어떻게 대응해 왔는지, 최근 3년간에 걸친 자료들을 바탕으로 5개 기관을 분석할 것이다.

먼저, 2022년 7월에 공개한 「기획재정부 2021년 경영결과 설명 간담회 자료(2022. 7. 22.)」를 보면, 기관들이 어떤 상태에 있는지 알 수 있다. 직무급 관련 경영평가 점수는 2점 만점이며, 점수는 경영편람과 같은 9개의 등급으로 구분하였다. 기관의 평균 점수는 D+ 등급 수준으로, 기획재정부는 직무분석 및 직무평가, 직무설계, 보수설계에 대한 정성적 평가가 강화되면서 평균 점수는 하락하였다고 발표했다. 대다수의 기관은 직무분석 및 직무평가를 완료하였으며, 이 중 노사합의를 거쳐 직무급을 취업규칙에 반영한 기관은 35개라고 한다 .

[발전방향]으로는 비간부직을 대상으로 직무급을 도입할 것과 직무급을 규정에 반영하도록 하고 있다. [직무분석]에서는 팀이나 부서 단위보다는 개별 단위로 직무기술서를 작성하도록 하고 있고, 직무수행 역량 구체화나 KPI 추가 등의 직무기술서 고도화를 요구하고 있다.

[직무평가]에 있어서는 직무평가 요소 선정, 직무평가 과정 등 직무평가의 전 과정에 내부 구성원 참여 확대를 필요로 하고 있다. 직무평가 과정에서는 1차 직원 설문, 2차 부서장과 전문가의 평가를 거친 후 내외부 위원으로 구성된 직무평가위원회에서 심의·의결하여 구성원의 수용성과 객관성을 담보로 하도록 유도하고 있다.

[직무급 설계]에 있어서는 직무평가 후 직무등급 설정 과정에서 노사간 합의로 세분화된 등급을 간소화, 통합할 수 있도록 하고 있다. 이때 직무등급 수는 정해진 원칙은 없으나 차등의 근거이기 때문에 세분화될수록 바람직하다고 보고 있으며 통상 4~5개의 등급을 제시하고 있다. 직무등급 구분이 의미가 없을 만큼 대부분의 직무를 하나의 등급으로 구분하고 1~2개의 직무만 다른 하나의 등급으로 구분하는 경우는 지양하도록 하고 있다. 즉 도출된 직무등급별로 고르게 직무가 분포됨을 권장하고 있다. 임금의 과도한 연공성 완화를 위해서는 역할급도 고려할 수 있으며, 기본급에의 직무급 반영과 직무급 비중이 얼마나 되는지를 신경쓰도록 하고 있다.

[직무관리기준 제정]에서는 직무관리체계를 규범화하도록 하고 있다. 직무급 운영에 관한 세부사항을 규정함으로써 정기적으로 직무분석과 직무평가를 실시하고 직무등급을 재설정하게 하며 직무급 제도를 정착시키고 지속 발전할 수 있는 기반이 마련되도록 하고 있다.

또한 [직무중심의 인사관리]를 강조하고 있는데, 직무분석 결과를 활용하여 채용, 배치, 교육, 경력관리 등 직무중심 인사제도와의 연계성을 높이도록 하고 있다. 이는 직무급의 수용성을 제고한다는 측면에서 필요하다고 하였다.

[지속적 노사협외]도 강조되고 있는데, 상당수의 기관들이 노사협외가 충분하지 못한 탓으로 기관 특성에 부합하는 직무급을 도입하거나 설계하거나 운영이 부족한 상황이라고 보았다.

〈표 3-4〉 5개 기관 3년간 보수체계 등급 추이

| 연도 | 지표 | 평균 | A사 | B사 | C사 | D사 | E사 |
|-------|---------------------|----|----|----|----|----|----|
| 2019년 | 보수 및 복리후생 | | B0 | B0 | A0 | B+ | B+ |
| 2020년 | 직무중심의 합리적 보수체계 | | B0 | B0 | B0 | B0 | C |
| | 합리적인 보수 및 복리후생제도 구축 | | B0 | B0 | B0 | B+ | B0 |
| 2021년 | 직무중심의 합리적 보수체계 전환 | D+ | A0 | B+ | B0 | D+ | E+ |
| | 합리적인 보수 및 복리후생제도 구축 | | B0 | C | B0 | B0 | B0 |

자료 : 에프엠어소시에이즈 내부자료.

[담당자의 역량강화]도 강조되고 있다. 직무급 도입 업무 담당자에 대한 교육을 통해 역량을 강화할 필요가 있다는 것이다.

이러한 상황에서 본 연구자는 2019년 기준 우수한 기관으로 평가받은 곳들 중에서, 3개년간 유의미한 변화를 거쳐 시사점을 제공할 수 있는 곳들로 선정하였다. 자문을 수행함으로써 자료의 접근성이 용이한 기관을 우선적으로 선택할 수밖에 없었음도 함께 밝힌다.

기획재정부에서 보수체계, 직무급에 대한 경영평가 기준을 점차 높여왔기 때문에 2019년에는 상당한 등급을 받았다고 하더라도, 별다른 개선이 없었다면 등급의 하락을 면치 못한 기관도 있고(D사, E사), 초기부터 성공적으로 도입하여 높아진 기준에도 부합해 가면서 더 나은 등급을 확보해 나간 기관도 있으며(A사, B사), 높아진 기준만큼만 살짝 맞추어 가면서 등급이 유지되는 기관(C사)도 있다.

5개 기관의 3년간 보수체계 등급 추이를 제시하면 아래의 표와 같다. ‘직무중심의 합리적 보수체계’ 세부평가지표는 2020년부터 구분되었다.

1. A사

가. 인원 및 구성

A사는 매년 정규직 인원을 조금씩 증대시켜 2017년 대비 약 29%의 총

인원수가 증가하였다. 정규직은 일반 정규직과 무기계약직의 두 가지 형태로 이루어져 있으며 2017년 대비 일반 정규직은 19% 수준, 무기계약직은 3.5배가 증가하였다. 임원의 수는 2017년부터 계속 5명 수준을 유지하고 있고, 여성인력은 2017년 대비 59% 증가하였으며 여성인력 수는 총정규직 인원수 대비 평균 35% 수준의 비중을 차지하고 있으며 계속 증가 추세로 2022년 3/4분기에는 38% 수준을 차지하고 있다.

나. 직급 및 승진체계

일반 정규직을 중심으로 볼 때, 직급은 임원, 1, 2, 3, 4, 5급과 사무직, 별정직, 별도 정원으로 구성되어 있다. 직급별 인원수 분포는 3~5급에 전체 직원의 73% 정도로 분포가 되어 있으며 3·4·5급 각각의 인원수는 거의 비슷하다. 직급별 분포는 완전한 피라미드 형태라기보다는 3~5급에서 수직으로 떨어지는 모양에 가깝다.

각 성별 직급별 인원수 분포를 살펴보았을 때 4급 이상 특히 1~2급의 고직급일수록 남성인력의 수가 여성인력 대비 압도적으로 많은 반면, 5급과 사무직에서는 여성인력의 수가 남성인력보다 더 많은 것으로 확인된다. 별정직과 별도 정원 인력의 남녀 비율은 2:1 수준이다.

무기계약직의 경우 2021년 말 기준 전체 직원 수의 12% 수준이었으며 2022년에도 비슷한 수준을 유지할 것으로 보인다. 무기계약직의 남녀 성별 비율은 1:1 수준이다.

다. 임금수준

1인당 평균 보수액은 2021년까지 9,475만 원으로 상승해 왔으나 2022년에는 9,350.1만 원 수준으로 약간 감소할 것으로 보인다. 평균 근속연수는 계속 상승하여 2022년에는 174개월이 될 것으로 예측되고 있다. 기본급 연평균 인상률은 1~2% 수준이다. 2021년 잠시 기본급이 하락했었다.

급여 항목들 중 실적수당과 급여성 복리후생비는 1인당 평균 보수액에

서의 비중이 점점 낮아지고 있는데 실적수당은 2019년부터 전년도 대비 15% 수준의 금액(80.6만 원 → 12.2만 원)으로, 급여성 복리후생비는 2020년부터 전년도 대비 74% 수준의 금액(209.3만 원 → 154.7만 원)으로 확 낮추었다.

무기계약직의 기본급은 2017년 3,498.1만 원에서 2018년 2,213.9만 원으로 하락했으며 이후에는 조금씩 상승하여 2021년 말 기준 2,558.9만 원이다. 무기계약직의 급여성 복리후생비는 지속적으로 일반 정규직과 마찬가지로 계속 감소하고 있는 추세로 2017년에 비해 1인당 평균 보수액 대비 4% 수준이었으나 2021년에는 2% 미만이다.

무기계약직의 경우 남성과 여성의 인력 비중이 거의 1:1임에도 불구하고 남성인력의 1인당 평균 보수액이 여성보다 높은 것은, 남성이 여성보다 평균 근속개월 수가 높은 것이 급여에 반영되었기 때문인 것으로 보인다.

A사에는 단시간 무기계약직들이 있으며 이들의 기본급은 2018년 이후 2,300만~2,600만 원대를 유지하고 있는 중이다. 급여성 복리후생비 또한 2018년에 감소시킨 이후 2020년부터 110만 원대를 유지 중이다.

반면 고정수당의 금액 변동이 계속 있어왔던 것은 2017년 대비 기본급을 줄인 대신 고정수당으로 변동을 주었던 것으로 보인다. 단시간 무기계약직은 대다수가 여성이다.

라. 2019년의 지적사항⁶⁾

1) 보수 및 복리후생

- 기관은 보수체계 개편을 위한 중장기 추진과제를 설정하기 위해 직무평가와 직무등급 설정 등 사전적으로 추진체계를 조직해 추진방향과 단계별 이행계획을 구체적으로 수립하라는 전년도 지적사항에 대하여, 대내외 환경 및 보수체계 분석을 통해 직무급 고도화를 위한 단계별 이행계획을 수립한 것이 확인된다. 다만, 이에 대한 세부 실

6) A사의 『2019년 경영실적 평가보고서』.

천과제를 도출하여 적극적으로 이행하기 위한 소통방안이 마련되어야 할 것으로 판단한다.

- 기관은 임금피크제 운영에 있어 일반직에 대해서는 조정기간 3년을 부여하고 사무직 및 별정직에 대해서는 2년을 부여하는 투트랙 방식의 제도를 운영하고 있다. 일반직과 사무직 및 별정직에 다르게 적용되는 지급률 및 임금조정 기간에 대한 형평성을 고려하여, 내부 의견수렴을 통해 적정성을 검토하라는 전년도 지적사항에 대하여 내부 의견수렴 및 인건비 영향도 분석 등을 통해 현 차등 방식을 유지하는 것으로 결정한 사실이 확인된다. 다만, 향후에도 형평성에 대한 논란이 발생할 수 있는 점을 고려할 때, 정기적으로 이를 점검하고 모니터링하는 상시점검 시스템을 운영할 필요가 있다.
- 기관은 직무급제의 정착률을 위한 내부 수용도 제고를 위하여, 전 직원 대면조사를 통해 간부직, 비간부직, 지원직별 주요 시사점을 도출하였으며, 두 차례 노사공동워크숍(5월, 11월)을 통해 일반직에 대해서는 전 직원이 참여하는 개방형 직무분석 및 외부전문가 정밀진단을 통해 직무분류체계 재구축을 과제로 도출하고, 지원직에 대해서는 노사공동 컨설팅을 과제로 도출하였다. 또한, 전 직원이 참여하는 개방형 직무분석을 추진하기 위하여 전 직원이 참여하는 직무조사를 실시하고, 업무전문성, 의사결정권한 등 다섯 가지 세부사항을 5단계 척도로 평가하는 직무가치 조사와 업무량 조사를 통해 직무를 분류하였다.
- 기관은 이를 기반으로 직원의 1차 평가 → 외부전문가 의견 반영 → 인사위원회에서 직무등급 조정 단계를 통해 직무등급평가를 최종 확정하였다. 다만, 직무가치 조사기준과 직무등급 간 기준의 연계성이 다소 부족한 것으로 판단되어, 이를 위한 개선 노력이 필요할 것으로 판단한다.
- 이상의 결과를 종합해 볼 때, 보수 및 복리후생을 위한 기관의 노력을 “B0”로 평가한다.

마. 2020년의 지적사항⁷⁾

1) 보수 및 복리후생

가) 직무중심의 합리적 보수체계 전환

- A사는 가치사슬에 따른 조직/기능 매칭을 통해 신직무분류체계를 구축하고 이를 기반으로 팀원급에 대한 직무기술서를 도출하는 등 직무분석을 고도화하여 직무중심의 인사관리 체계로의 전환을 위한 기반을 구축한 것으로 평가된다. 기관은 외부전문기관 컨설팅과 노사 공동의 T/F를 통해 구성원의 참여와 기관의 특성을 반영한 평가요소 선정 노력을 통해 직무중심의 보수체계에 대한 공감대 형성과 수용성을 제고한 점이 인정되나, 평가기준 적정성에 대한 지속적 점검이 필요하다. 신직무분류체계와 연계된 직무평가를 시행하고 그 결과를 직무등급에 연계하는 것이 필요할 것으로 판단한다.
- 기관은 외부 전문기관을 활용하여 현 직무체계 현황 분석, 1차 직무체계 도출, 직무분류체계 적정성 검토 등을 거쳐 가치사슬에 따른 조직/기능 매칭을 통해 직무를 배분했다. 그 결과 지원 기능 44개 직무, 본원 기능 32개 등 총 76개의 신직무분류체계를 구축하고 이를 기초로 팀원급 83개를 포함 총 203개의 직무기술서를 도출했다. 팀장 이상은 직무특성·직무수행과정·직무수행결과 등에 따라 6개의 평가요소를 도출했으며, 팀원급은 6개의 평가요소(팀장과 동일) 가중치를 조정(3개는 상향, 3개는 하향)하였다. 팀장 이상은 6개 평가요소별 가중치를 동일하게 적용했다. 또한 점수법에 따른 평가 결과 팀장 이상은 5등급(M1~M5), 팀원 이하는 3등급(S1~S3)을 설정했다.
- 기관의 임금구성항목은 기본연봉, 직무연봉, 성과연봉, 정기상여금 및 수당으로 구성되어 있다. 팀장 이상의 경우 직무가치평가 결과를 반영하여 5단계로 차등화된 직무연봉을 지급하고 있고 팀원의 경우 3단계 직무등급이 설정되어 있으나 직무 span 가중치를 100% 적용한 경우를 제외하고 대부분 직무가 3등급에 배분되어 직무연봉을 지

7) A사의 『2020년 경영실적 평가보고서』.

급하고 있는 것으로 확인된다.

- 기관이 업무 비중, 직무요건, 역량 등 직무 내용상 차이를 반영한 팀 원급 직무 기술서를 도출한 것은 긍정적이나 계층, 역할 등을 고려한 지속적 고도화를 통하여 보수, 평가, 교육훈련 등의 전반적인 직무중심의 인적자원관리와의 연계성을 강화할 필요가 있다. 또한 직무중심의 보수체계에 대한 공감대 형성과 수용성 제고를 위해 외부 전문기관 컨설팅과 노사공동의 T/F를 통해 내부 구성원의 의사와 기관의 특성을 반영하는 등 직무평가 요소 결정 과정에 대한 고도화 노력이 인정되나, 최초 직무평가 요소 결정 이후 정기적으로 직무평가 요소 적정성을 검토하는 등 지속적 노력도 필요할 것이다.
- 기관이 매년 급여 인상분을 직무연봉에 배분하여 직무연봉 비중을 지속적으로 확대하고 있는 것, 직급과 반비례하여 임금인상률을 적용하는 것은 연공성 완화를 위한 적절한 개선 실적으로 인정된다. 특히 2020년 5차에 걸쳐 노사실무협의회를 통해 직무급 도입을 위한 노사공동 노력을 기울인 점, 노사협의체를 구성하여 로드맵을 재수립하고 실천 전략을 구축한 점 등은 성과로 인정된다.
- **이상의 결과를 종합해 볼 때, 직무중심의 합리적 보수체계 전환을 위한 기관의 노력과 성과를 “B0”로 평가한다.**

나) 합리적인 보수 및 복리후생제도 구축

- 기관은 복리후생제도의 형평성 및 지속가능성 제고를 위해 직원 니즈를 분석해 지속가능한 복리후생제도를 위한 추진과제를 도출했다. 지원직은 차별 없는 복리후생제도를 요구했으며 일반직은 실질적 도움이 되는 복리후생제도의 설계를 요구한바, 모든 직원의 동등한 복리후생제도 운영을 목표로 지속가능하고 실효성 있는 복리후생제도를 설계했다. 복리후생비 격차를 줄이기 위한 기관의 노력으로 무기계약직의 1인당 보수복리후생비는 2019년 170.5만 원에서 2020년 222.8만 원으로 인상되었고, 비정규직은 2019년 121.8만 원에서 2020년 180만 원으로 올랐다. 반면, 정규직의 보수복리후생비는 2019년 289.8만 원에서 2020년 281.3만 원으로 인하였다. 이는 고용형태별 격차를 줄

이기 위한 기관의 노력으로 인정한다. 다만 이러한 노력에도 불구하고 정규직과 무기계약직 및 비정규직 사이의 복리후생 격차는 여전히 적지 않다. 지속적인 격차 해소를 위한 노력이 필요하다.

- 기관의 고용형태별 급여수준은 격차가 매우 크다. 정규직의 2020년 1인당 평균 보수액은 9,430.4만 원이며 남성 직원의 경우 평균 급여는 10,647만 원 수준이다. 반면 무기계약직 2020년 1인당 평균 보수는 3,343.4만 원으로 정규직 대비 34% 수준이다. 직무의 상대적 난이도와 책임 등 업무특성상의 차이는 인정된다. 그런데도 격차 수준이 너무 커 임금인상 시 정규직 대비 비정규직의 임금인상률을 높이려는 체계적인 노력이 필요하며 필요시 중장기적 목표(예, 5년 내 정규직 대비 무기계약직 임금수준 50% 달성)를 설정해 운용하는 것도 효과적일 것으로 판단된다.
- 임금피크제 대상자들의 중소기업 지원업무를 위해 세르파 프로그램을 도입해 중소기업 수출 컨설팅을 담당하도록 한 것은 적극적인 성과로 인정된다. 임금피크제 대상자들의 경우 업무 관련 숙련, 지식 및 경험의 수준이 높아 중소기업 수출 경쟁력 제고를 위한 다양한 역할을 할 수 있을 것으로 판단한다. 정부의 정책으로 설계된 프로그램이지만 기관의 노력으로 세르파 프로그램이 도입된 것은 성과로 인정된다.
- 이상의 결과를 종합해 볼 때, 합리적인 보수 및 복리후생제도 구축을 위한 기관의 노력을 “B0”로 평가한다.

바. 2021년의 지적사항⁸⁾

1) 보수 및 복리후생

가) 직무중심의 합리적 보수체계 전환

- A사는 직무분석을 합리적으로 실시하였고 이에 따라 전 직원을 대상으로 직무기술서 작성 및 직무평가를 완료하는 등 직무중심의 합

8) A사의 『2021년 경영실적 평가보고서』.

- 리적 보수체계 전환을 위한 준비를 성실히 수행한 것으로 판단된다.
- 기관은 직무설계에 있어 직무기술서를 체계적으로 제시하였으며 직무평가에 필요한 평가도구를 합리적으로 도출하고 직무급 도입에 필요한 취업규칙 작업이 성실히 이루어진 것으로 판단된다.
 - 기관은 타 기관과 달리 노사합의를 통해 비간부직에 대해서도 직무등급을 도입하는 등 직무가치를 반영한 보수체계 확립을 위한 노력을 경주하고 있어 타 기관에 모범이 된다고 할 수 있다. 다만, 연공성 완화, 직무가치 반영이라는 직무급제의 취지를 보다 잘 살리기 위해 추후 직무급제 고도화를 위한 직무금액의 편차 확대 및 연공성 완화를 지속적으로 노력하여야 한다.
 - 기관은 기준보수 대비 직무급의 비중이 타 기관과 비교하여 상대적으로 높은 편으로 판단된다.
 - 기관은 직무급 도입을 위해 노사 간 13차례에 걸친 노사공동 직무급 협의회를 운영하는 등 노사 간 합의를 위한 노력을 경주한 것으로 판단된다.
 - **이상의 결과를 종합하여 볼 때, 직무중심의 합리적 보수체계로의 전환을 위한 기관의 노력과 성과를 “A0”로 평가한다.**

나) 합리적인 보수 및 복리후생제도 구축

- A사는 무기계약직에 대해서도 일반 정규직과 동일한 복리후생제도를 차별 없이 운영하기 위해서 노력하고 있으며 2021년 중 무기계약직 처우개선을 위해 1인당 선택적 복지(38.8만 원 → 45.6만 원)와 식대수당(월 13만 원 → 14만 원)을 각 17.7%, 7.7% 인상하는 등 무기계약직의 처우개선을 위한 기관의 실적이 확인된다. 또한 복리후생 운영 계획 수립, 제도운영, 모니터링 등 전 과정에 걸쳐 무기계약직도 충분히 의견을 개진할 수 있는 시스템을 운영하고 있어 지속적인 무기계약직 처우개선이 가능한 체계를 갖추고 운영 중인 점도 확인된다.
- 기관은 한정된 재원으로 직원 만족을 극대화할 수 있도록 지속가능한 복리후생체계를 구축하려고 노력하였다. 이를 위해 정기적인 복리후생 수요자의 니즈 파악 및 제도 개선을 상시 추진하고 있는 것

이 확인된다. 또한, 복리후생비 집행 시 온누리상품권 구매, 여성·장애인 기업과의 계약, 코로나19 방역을 위한 진단키트 배포 등 복지제도 운영 시 사회적 가치와의 연계를 적극적으로 노력하는 것으로 확인된다. 다만, 수요자 중심의 복지제도 운영을 위해 현행 복리후생 만족도 조사체계를 고도화하여 무기계약직 및 비정규직 등에 대해서도 니즈를 파악할 수 있는 보완적인 노력이 필요하다. 또한 복리후생에 대한 모니터링 체계에 외부 시각을 반영하는 기구가 없어 이를 반영한 제도적인 시스템 구축이 필요하다. 기관은 정부혁신지침에 대한 노동조합과의 합의가 이루어지지 않아 정부지침에 대한 개선이 필요하며 기관이 운영하고 있는 급여성 복리후생제도 관련 구성원의 의견수렴 절차 등을 통해 수용성 확대 노력이 요구된다.

- 기관은 2021년 임금피크제 대상 직원 중 70%(23명 중 16명)에 해당하는 직원이 중소기업 지원 관련 업무를 수행하도록 운영하고 있으며 전문지식 및 노하우로 중소기업에 도움이 될 수 있도록 세르파 프로그램에 참여시켰다. 그러한 결과 중소기업 지원에 전문역량을 보유한 직원을 중소기업 수출 애로상담 및 수출 컨설팅을 담당하게 하여 중소기업을 지원한 점은 적극적인 성과로 인정된다. 다만, 임금피크제 대상 직원에게 적합한 8개의 직무를 운영하고 있으나 향후 임금피크제 대상 인원의 증가 등을 감안하여 장기 재직자의 능력과 경험을 활용할 수 있는 다양한 추가 직무를 개발 및 운영할 필요가 있으며 적합 업무 개발 시 대상자와 외부적인 시각이 반영될 수 있도록 설계할 필요성이 있다.
- 이상의 결과를 종합해 볼 때, 합리적인 보수 및 복리후생제도 구축을 위한 기관의 노력과 성과를 “B0”로 평가한다.

사. 지적사항에 대한 대응 종합, 그리고 시사점

| n년 | 지표 | 등급 | 주요 지적사항(n년) | 대응(n+1년) |
|-------|-----------------|----|--|---|
| 2019년 | 보수 및 복리후생 | B0 | <ul style="list-style-type: none"> - 대내외 환경 및 보수체계 분석을 통해 직무급 고도화를 위한 단계별 이행계획 수립 확인, 그러나 세부 실천과제 도출 필요 - 일반직에 대해 전 직원이 참여하는 개방형 직무분석, 다섯 가지 세부사항을 5단계 척도로 평가하는 직무가치조사, 직무분류를 실시함이 인정 - 직무가치조사 기준과 직무등급 간 기준의 연계성이 부족하여 개선노력 필요 - 임금피크제 관련 일반직 조정기간 3년, 사무직, 별정직 조정기간 2년의 투트랙 방식에서 지급률 및 임금조정 기간의 형평성을 고려한 적정성 검토 내부 의견 수립 필요 | <ul style="list-style-type: none"> - 외부 전문기관을 통한 가치사슬에 따른 조직/기능 매칭을 통해 신직무분류체계 구축 완료 - 총 76개 직무분류(지원 기능 44개 직무, 본원 기능 32개) + 총 203개 직무기술서 - 팀장 이상은 5등급(M1~M5), 팀원 이하는 3등급(S1~S3) - 직무평가 요소 결정 과정에 대한 고도화 노력 - 5차에 걸쳐 노사실무협의회를 통해 노사가 함께 직무급 도입을 위한 노력 경주 및 노사협의체를 구축하여 로드맵 재수립과 실천 전략 구축 - 지원직, 일반직 모든 직원의 동등한 복리후생제도 운영을 목표로 복리후생제도 설계 - 정규직과 무기계약직 및 비정규직 사이의 복리후생 격차를 줄이기 위한 1인당 복리후생비 조정 - 임금피크제 대상자들 대상 세르파 프로그램 도입으로 중소기업 수출 컨설팅을 담당하도록 함. |
| 2020년 | 직무 중심의 합리적 보수체계 | B0 | <ul style="list-style-type: none"> - 외부 전문기관 컨설팅과 노사공동의 T/F를 통해 구성원의 참여와 기관의 특성을 반영한 평가요소 선정 노력을 통해 직무중심의 보수체계에 대한 공감대 형성과 수용성 제고 인정 - 직무평가 기준의 적정성에 대한 지속적 점검 필요 - 신직무분류체계와 연계된 직무평가를 시행하고 그 결과를 직무등급과의 연계 필요 | <ul style="list-style-type: none"> - 전 직원 대상 직무기술서 작성 및 직무평가 완료 - 직무기술서의 체계적 제시 및 직무평가도구의 합리적 도출, 직무급 도입에 필요한 취업규칙 작업 시행 - 직무급 도입을 위해 노사 간 13차례에 걸친 노사공동 직무급 협의회를 운영하는 등 노사 간 합의 노력 |

| n년 | 지표 | 등급 | 주요 지적사항(n년) | 대응(n+1년) |
|--|--|---------------------------------------|---|--|
| | | | <ul style="list-style-type: none"> - 대부분 직무가 3등급에 배분되어 직무연봉을 지급하므로 보완 필요 - 매년 급여 인상분을 직무연봉에 배분하여 직무연봉 비중을 지속적으로 확대하는 것은 인정 | |
| | <p style="text-align: center;">합리적인 보수 및 복리후생제도 구축</p> | <p style="text-align: center;">B0</p> | <ul style="list-style-type: none"> - 고용형태별 복리후생비, 급여수준의 격차를 축소하기 위한 노력 경주 필요 | <ul style="list-style-type: none"> - 1인당 선택적 복지와 식대수당을 각 17.7%와 7.7% 인상하여 무기계약직 처우 개선 - 복리후생 전반과 관련 무기계약직도 의견개진할 수 있는 시스템 운영 - 정기적인 복리후생 대상자들의 니즈 파악 및 제도 개선상시 추진 중이며 복리후생비 집행 시 사회적 가치와의 적극적 연계 노력 - 외부 시각을 반영한 복리후생 모니터링 체계 구축 필요 - 급여성 복리후생제도 관련 구성원의 의견 수용성 절차 확대 노력 - 임금피크제 대상 인원들을 위한 추가적인 직무 개발 및 운영 필요 |
| <p style="text-align: center;">2021년</p> | <p style="text-align: center;">직무중심의 합리적 보수체계 전환</p> | <p style="text-align: center;">A0</p> | <ul style="list-style-type: none"> - 타 기관과 달리 노사합의를 통해 비간부직에 대해서도 직무등급 도입 등 타 기관에 모범 - 기준보수 대비 직무급의 비중이 타 기관과 비교하여 상대적으로 높은 편 - 직무급제 고도화를 위한 직무급액의 편차 확대 및 연공성 완화를 지속적으로 노력할 것 - 직무평가 이후 정기적 직무평가가 요소 적정성 검토 필요 | <ul style="list-style-type: none"> - 직무가치 보수비중 34.8% 예상(99년 33.4%, 20년 33.9%, 21년 34.3%) - 간부, 비간부, 무기계약직 모두 직무급제 운영 - 전 과정에 노동조합 참여 보장 - 직무중심 인적자원관리 강화(특별승진제도 등 고차원직무수행자에 대한 보상 활성화) - 개인직무평가 고도화를 통한 직무전문가 양성 및 배치 |

| n년 | 지표 | 등급 | 주요 지적사항(n년) | 대응(n+1년) |
|----|---------------------|----|---|----------|
| | 합리적인 보수 및 복리후생제도 구축 | B0 | <ul style="list-style-type: none"> - 한정된 재원으로 직원 만족을 극대화할 수 있는 지속가능한 복리후생체계 구축 노력 확인 - 무기계약직 처우를 개선할 수 있는 체계의 구축 및 운영 필요 - 수요자 중심의 복지제도 운영을 위해 현행 복리후생 만족도 조사체계를 고도화하여 무기계약직 및 비정규직 등에 대해서도 니즈를 파악할 수 있는 보완적인 노력이 필요 | |

자료 : A사의 경영실적 평가보고서(2019~2021년).

2. B사

가. 인원 및 구성

B사는 정규직의 인원을 지속적으로 증대하여 2017년 대비 약 27%의 총인원수가 증가하였다. 이를 세부적으로 살펴보면 정규직은 일반 정규직과 무기계약직의 두 가지 형태로 구성되는데 일반 정규직은 2017년 643명 대비 2022년 3분기 835명으로 약 30%가 증가한 반면, 무기계약직은 2017년 83명 대비 2022년 3분기 149명으로 79%가 증가하여 일반 정규직보다 무기계약직 형태의 정규직 인력의 증대폭이 컸음을 알 수 있다. 임원의 수는 2017년부터 계속 7명 수준을 유지하고 있고, 여성인력은 2017년 대비 44% 증가하였다. 여성인력 수는 총정규직 인원수 대비 33~38% 수준의 비중을 차지하고 있다.

비정규직 인력은 2017년 이후 점진적인 정규직으로의 전환을 통해 비정규직 인력 수를 줄여왔으며 특히 용역직 인력들이 전환 대상이었다. 기간제 비정규직 인력은 2018년 이후부터는 정규직으로 전환된 사례가 없다.

나. 직급 및 승진체계

정규직을 중심으로 볼 때, 직급은 임원을 제외하면, 1, 2, 3, 4, 5, 6급과 별정직, 별도정원으로 구성되어 있다. 직급별 인원수 분포는 피라미드 형태이다. 각 성별 직급별 인원수 분포를 살펴보았을 때 여성인력의 경우 3급 이하에 다수 분포되어 있으며 특히 6급의 경우 여성인력 수는 전체 6급 직원 수의 50% 수준을 약간 상회하고 있는 것을 볼 수 있다.

다. 임금수준

1인당 평균 보수액은 2020년까지 9,000.8만 원으로 상승하다가, 2021년에는 8,828.8만 원 수준으로 약간 감소했다. 평균 근속연수는 2021년에 132개월이다. 기본급 연평균 인상률은 1~2% 수준이다. (2017~2018년의 7%와 2020~2021년의 -1% 인상률 제외). 급여 항목들 중 경영평가 성과급이 2017년 이후 매년마다 지속적으로 상승하여 보수 총액에 기여했을 것으로 보인다.

남성의 평균 보수액이 여성의 평균 보수액을 훨씬 상회하는 것은 여성 직원들의 직급별 분포가 5~6급에 많기 때문인 것으로 보인다. 다만 2017년 대비 남성 직원들은 큰 변동이 없는 반면 여성의 1인당 평균 보수액은 지속적으로 상승 추세에 있다.

경영평가 성과급 지급액의 증가 추이는 무기계약직은 지속적으로 증가하는 추세이긴 하나 일반 정규직 대비 낮은 것으로 나타났다. 무기계약직의 경우 2017년도에는 여성의 인력 비중이 남성 대비 압도적으로 많았으나 2018년 이후 남성의 비중이 높아지면서 2022년에는 거의 5:5 수준이 된다. 1인당 평균 보수액은 여성이 남성보다 좀 더 상회하는 수준이다.

라. 2019년의 지적사항⁹⁾

1) 보수 및 복리후생

- 기관은 '20년 이후 중장기 보수체계 개편 방향, 이행과제 재설정

9) B사의 『2019년 경영실적 평가보고서』.

필요하다는 전년도 지적과 관련, 2019년부터 2024년까지 직무급 비중을 확대함과 동시에 연공성을 완화하기 위한 단계별 전략이 반영된 중장기 로드맵을 수립했다. 합리적이고 공정한 보수제도 운영을 위한 전략체계 수립을 위하여 내외부 환경분석을 실시해 전략목표와 전략방향을 수립했고, 구체적인 실행과제로 직무·능력 중심 보수제도 확대, 보수·복지 제도 직원 수용성 제고, 정규직 전환자에 대한 공평한 대우를 선정한 기관의 노력이 인정된다.

- 기관에 대해 연공성 강화로 볼 여지가 있는 기본연봉 차등 인상 및 고도화되지 않은 직무급과 관련하여 세심한 제도운영이 필요하다는 경영평가 지적사항이 전년도에 있었다. 이와 관련해, 기관 고유의 특성을 다양한 사업영역, 고도의 전문성 요구 및 정규직 전환자 증가로 분류하여 각각의 특성에 맞는 운영방향을 도출했다. 상기 운영방안을 바탕으로 직무급 비중 확대, 직무등급 세분화 및 직무등급 간 직무급 격차 확대, 전문직위제 확대 도입 등 직무급을 단계적으로 확대하였고 기본급 payband 설정, 임금인상 방식 개선을 통한 기본급 비중 축소 등 연공성 완화를 위한 지속적 개선 노력이 인정된다.
- 기관은 임금피크제 기간 단축으로 발생하는 신규채용 재원 마련 부담에 대한 지속적인 관리가 필요하다는 전년도 지적사항에 대해, 2022년까지 임금피크 기간 단축에 따른 신규채용 재원 마련 계획을 수립했으며 임금피크 직무에 대한 분석을 통해 비인기 직무를 파악하고, 문제해결을 위하여 직무급 우대, 연수 지원을 확대하였다. 또한, 임금피크 직원의 직무전문성 및 퇴직준비 교육을 강화하기 위하여 임금피크 전 기간에 걸쳐 직무·퇴직 교육을 확대한 점도 긍정적으로 평가한다.
- 기관은 지속적인 관리계획을 통해 정규직 전환자 보수체계를 적정하게 강구하라는 전년도 지적사항에 대하여 직무중심 임금체계, 불합리한 차별해소, 기관 자구노력을 통한 부담 해소 등의 3대 원칙을 수립하고 파견직, 용역직 등의 비정규직을 직접고용 방식과 자회사 설립 방식으로 구분하여 정규직으로 전환하였다. 전환자의 수행직무에 따라 맞춤형 직무급제의 보수형태를 설계 및 운영하였으며, 또한 전

환 전 대비 10% 이상 전환자의 임금을 인상하는 등 저임금 근로자의 처우 개선을 위한 상대적 노력이 인정된다.

- 기관은 간부직원 23.4%, 비간부직원 14.8%로 기관의 전체 연봉 중 직무급이 차지하는 비중이 타 기관에 비해 높은 수준이므로 직무급 확대 노력은 긍정적으로 평가된다. 직무등급 수는 전년 19단계에서 22단계로 세분화했고, 직무등급 간 직무급의 격차도 전년 대비 연 10만~15만 원 상승시켰으며, 연공급 성격의 기본급 비중도 전년 대비 2.5%p 감소시키는 등 직무중심의 보수체계로서 실질적이고 가시적인 성과를 창출하였다. 다만, 아직까지 기본급에 연공성 성격이 있으며 그 비중(팀장급 61.9%, 팀원급 79.3%)이 적은 수준은 아니므로 지속적으로 직무급 비중 확대와 연공성 완화를 위한 기관의 개선방안이 마련되어야 할 것으로 판단한다.
- 기관은 25명(노측대표 7명, 사측대표 7명, 직원대표 11명)으로 구성된 노사공동협의체를 발족해 보수체계 합리화에 대한 노사 간 공감대를 형성하였고, 노사합의를 통한 직무급 확대 합의점의 도출은 긍정적으로 평가한다. 또한, 직무가치평가 시 직원평가를 도입하여 합리성과 수용성을 제고한 점은 적절한 것으로 평가되나, 직무가치 중심 보수체계에 대한 직원 수용성 제고를 위해 내부 의견수렴을 강화할 뿐 아니라 외부전문가 컨설팅 등을 받아 지속적으로 적정성을 점검할 필요가 있다.
- 이상의 결과를 종합해 볼 때, 보수 및 복리후생을 위한 기관의 노력을 “B0”로 평가한다.

마. 2020년의 지적사항¹⁰⁾

1) 보수 및 복리후생

가) 직무중심의 합리적인 보수체계 전환

- 기관은 보수설계 전 과정에 구성원이 참여하고, 노사공동협의체를

10) B사의 『2020년 경영실적 평가보고서』.

- 통해 4단계 직무분류체계를 구축하여, 6직군, 24개 직렬, 95개 표준 직무, 424개 고유직무로 구성된 직무분류체계를 구성했다. 이를 토대로 직무분석과 직무평가를 완료한 것으로 평가한다. 다만, 직무중심의 인사관리 구축을 위해 고유직무에 따른 직무기술서를 세분화하고, 일부 직무에 대해 직무가치 평가와 직무급과의 연계성을 강화하는 것이 필요하며, 주기적 직무 재평가 및 직무등급 재설정, 직무등급 간 이동 등 지속적인 개선 노력을 위한 체계적 노력이 필요하다.
- 기관은 2020년 외부전문기관을 활용하여 직무전문가로서 팀장(134명)을 참여시켜 기관 전체 직무에 대한 직무분석을 실시했다. 신직무분류체계는 직군, 직렬, 표준직무, 고유직무로 나누었다. 표준직무로는 간부직 28개와 비간부직 67개 총합 95개, 고유직무로는 간부직 56개와 비간부직 368개 총합 424개로 분류되고, 표준직무 95개에 대해 직무기술서를 작성하였으며, 421개 고유직무에 대해 직무평가를 수행했다. 그리고 1·2급 간부직과 3급 이하 비간부직으로 나누어 직무평가를 실시했다. 간부직은 직무수행 결과 중심의 5개 평가요소를 점수법으로 72명이 사내 직무평가시스템을 통해 평가하였고, 비간부직은 직무수행 과정 중심의 5개 평가요소를 점수법으로 온라인(370명) 평가한 것으로 확인된다. 직무등급은 간부직의 경우 총 53개 직무에 대해 4등급(L1~L4)으로 설정하고, 비간부직은 총 368개 직무에 대해 팀장(S1, S2)과 팀원(J1, J2) 각 2개 등급으로 나누어 설정했다.
 - 기관의 임금구성항목은 기본연봉과 성과연봉 등으로 구성되며, 기본연봉은 기본급과 직무급으로 나누어진다. 기관은 전 직무에 대한 직무평가를 기반으로 간부직(L1~L4), 팀장(S1~S2), 팀원(J1~J2)으로 구분하여 설계하고 임금인상 재원과 연공성을 나타내는 숙련급 재원을 통합하여 직무급을 지급하고 있다. 또한 직무급 도입에서 간부직·비간부직 모두 숙련단계에 따라 차등(2~6단계)을 두고 비보직자에 대해 추가 등급을 설정(L5)하여 운영하고 있으며, 비간부직이지만 간부직의 직무를 대행하는 경우 보상 수준을 차등 설정(M1~M4)한 것으로 확인된다.

- 기관은 직무분석을 통해 95개의 직무기술서를 작성하고 고유직무에 따라 과업 내용을 세분화·구체화한 것은 긍정적이나 고유직무의 경우 각 직급(수직적 직무분석)마다 요구되는 역량이 달라 이를 동일한 직무기술서로 작성한 것은 채용, 보상, 평가, 교육, CDP 등의 활용에 어려움이 있을 것으로 판단되어 개선이 필요하다. 또한 주기적 직무 재평가 및 직무등급 재설정, 직무등급 간 이동 등 지속적 제도 개선을 위해 직무관리체계를 제도화할 필요가 있다. 한편 기관은 직무중심 보수체계 확산을 위해 기관이 설정한 로드맵에 있어 단계별로 목표를 설정하고 목표 달성을 위한 실행계획을 구체화할 필요가 있다.
- 3급 이하 비간부직 일부 직무에 대해서 기관의 노사는 지속적인 수용성 제고 노력을 통하여 직무가치평가와 보수체계와의 연계성을 강화하고 팀장과 팀원에 대한 직무가치평가 결과에 따라 직무등급을 좀 더 세분화할 필요가 있다. 또한 동일 직무등급의 경우 숙련단계에 따라 직무급을 차등 지급하고 있다. 이에 연공에 의한 숙련단계 상승보다는 실질적인 직무수행 능력평가에 의한 숙련 상승이 이루어지도록 유의하여 운영할 필요가 있다.
- 직무급 도입 및 확산에 있어 기관이 노사실무회의, 공동 워크숍, 협의체 운영 등 지속적으로 노사 간 소통의 장을 마련한 점, 인터뷰, 설문조사 등 구성원의 인식조사 및 의견 수렴 노력은 직무중심의 보수체계 개편의 공감대 형성을 위한 노력으로 인정된다. 또한 기관이 직무가치평가의 공정성 확보를 위해 많은 직원의 의견을 구한 점, 평가요소 선정의 객관성 확보를 위해 델파이 기법을 활용한 점, 요소별 가중치를 달리하기 위해 AHP 설문 방식을 도입한 점 등은 직무가치평가의 공정성 확보를 위한 노력으로 인정된다.
- 이상의 결과를 종합해 볼 때, 직무중심의 합리적 보수체계 전환을 위한 기관의 노력과 성과를 “B0”로 평가한다.

나) 합리적인 보수 및 복리후생제도 구축

- 기관은 2019년 경영평가 지적사항을 반영해 복지제도의 지속가능성

및 포용성을 높이는 차원에서 소통창구 다변화와 복지제도 모니터링 제도를 강화해 만족도 높은 근무환경을 조성했다고 평가한다. 노사 협의회의 안전 및 업무 제안 사항을 검토해 능동적 개선과제를 발굴 이행했으며, 제안 의견 이행결과에 대한 회신 체계 정비를 통해 이행 현황에 관한 피드백을 활성화한 것으로 판단된다. 아울러 비급여성 복지제도의 지속적인 확대와 예산절감 노력으로 저비용·고효율의 복지체계를 구축했다고 자평하고 있다.

- 기관의 2020년 정규직 1인당 복리후생비(알리오 공시데이터 기준)는 352.5만 원으로 2019년 345.2만 원 대비 증액되었다. 정규직 1인당 복리후생비 수준은 기금관리형 가운데 최고이며 2019년 대비 2020년 복리후생비가 증가한 것도 예외적이다. 이 기관의 경우 무기계약직의 1인당 복리후생비 수준도 높다. 2020년 무기계약직 1인 복리후생비 수준은 349.7만 원으로 2019년 331.2만 원에 비해 올랐다. 무기계약직 복리후생비 수준으로는 업계 최고이다. 비정규직의 복리후생비 또한 2020년 351만 원으로 정규직 및 무기계약직과 유사하며 이는 2019년 213.5만 원 대비 큰 폭으로 인상된 결과다. 복리후생비의 고용형태별 격차가 존재하지 않고 다양한 프로그램으로 복지제도를 운영하는 것은 바람직한 일이다. 하지만, 1인당 복리후생비 수준이 지나치게 높은 것은 합리화가 필요하다. 타 기관과의 형평과 균형 차원에서 중장기적 조정을 모색하는 것이 바람직할 것으로 판단된다.
- 다만 보수·복리후생제도 운영 실적으로 본 보고서 130페이지에서 정규직 1인당 복리후생비 예산 절감액을 무기계약직 처우 개선에 활용했다고 하는 말의 의미가 무엇인지 불분명하며 제시된 표에서 일반 정규직의 복리후생비가 감액되어 제시된 점 이해하기 어렵다.
- 임금피크제와 관련 대상자가 많지 않지만 기관의 임금피크제 업무효율성 극대화와 관련한 노력이 필요하다. 무엇보다 임금피크제 대상자들의 경험 및 지식 활용이 가능하도록 별도직군 개발이 필요하다. 이전에 수행했던 직무와 연관성이 높은 적합 직무를 개발하고 이를 통해 노동생산성과 업무성과 향상을 모색할 수 있어야 한다. 임금피크제 적합 직무를 직무중심형 체계로 개발해 직무별 임금을 달리 설

정하는 경우 임금피크제 대상자들의 임금 또한 직무의 상대 가치와 연계해 달리 적용할 수 있으며 이를 통해 업무 효율성을 극대화할 수 있다. 이러한 차원의 개선이 필요하다.

- 이상의 결과를 종합해 볼 때, 합리적 보수 및 복리후생제도 구축을 위한 기관의 노력을 “B0”로 평가한다.

바. 2021년의 지적사항¹¹⁾

1) 보수 및 복리후생

가) 직무중심의 합리적 보수체계 전환

- B사는 직무분석을 합리적으로 실시하였고 이에 따라 전 직원을 대상으로 직무기술서 작성 및 직무평가를 완료하는 등 직무중심의 합리적 보수체계 전환을 위한 준비를 성실히 수행한 것으로 판단된다.
- 기관은 직무설계에 있어 직무기술서를 체계적으로 제시하였고, 직무평가결과를 바탕으로 전 직원을 대상으로 직무등급을 설계하는 등 직무설계가 충실히 이루어졌고 해당 내용을 취업규칙에 반영했으나 기관의 특성 및 업무의 중복성을 고려하여 추후 개별 직무에 대한 보다 세부적인 직무기술서 개발이 필요하다.
- 기관은 직무등급 간 직무금액의 편차가 유의미하게 존재한다고 보기 어려워 연공성 완화를 기대할 수 없고, 직무등급의 구분이 일정하지 않으며 직무가치가 높아도 직무평가 등급이 낮게 책정되는 경우가 발생하여 이에 대한 개선이 필요하다.
- 기관은 기준보수 대비 직무급의 비중이 타 기관과 비교하여 상대적으로 높은 편이라고 판단된다.
- 기관은 노사 간 다양한 소통체계를 구축하고 9회에 걸쳐 노사협의를 충실히 진행하였으나 직무평가 및 직무등급 설정, 임금밴드 등 조정 등에 대한 합리적 제도 관리방안을 구체적으로 제시하지 못한 것으로 판단된다.

11) B사의 『2021년 경영실적 평가보고서』.

- 이상의 결과를 종합하여 볼 때, 직무중심의 합리적 보수체계로의 전환을 위한 기관의 노력과 성과를 “B+”로 평가한다.

나) 합리적인 보수 및 복리후생제도 구축

- B사는 직원 의견을 적극 수렴하고, 다양한 소통창구를 활용한 노사 협의를 통해 신규 복지제도를 발굴하였다. 특히 2021년에는 코로나 19 장기화로 직원들의 코로나19 감염 예방을 위해 검사비용 지원을 강화하여 지원 건수가 전년 대비 261% 증가하였으며, 특별휴가의 범위를 확대하여 백신휴가 사용을 장려하였다. 또한 코로나 블루(코로나로 인한 우울증) 예방을 위해 심리상담 프로그램도 운영하고 힐링 프로그램을 다변화하여 관련 프로그램 이용 직원이 전년 대비 205% 증가하였다. 코로나19 관련 안전한 근무환경을 제공하기 위한 공사의 노력이 인정된다. 또한 공사의 일·가정 양립문화 정립을 위해 기존 공동 어린이집 공사 TO를 추가 확보하는 한편 공사 자체 직장어린이집 개원을 추진한 점은 긍정적으로 평가된다.
- 기관은 1인당 복리후생비 수준이 지나치게 높은 것은 합리화가 필요하다는 전년도 지적사항에 대해서는 일반 정규직 1인당 복리후생비를 전년 대비 7.35% 감축(352.5만 원 → 326.6만 원(▽25.9만 원)하였다. 또한 임금피크직 업무효율성 극대화와 관련한 노력이 필요하다는 전년도 지적사항에 대해서는 업무실적 평가에 따른 성과급 차등 지급, 공사 주요 상품 수요 비례 인력배치 등을 통한 임금피크 직원의 업무 효율성을 강화하였으며 임금피크제 대상자들의 경험 및 지식 활용이 가능하도록 별도 직군 개발이 필요하다는 전년도 지적사항에 대해서는 직원 경험 및 의견, 타기관 사례 등을 고려하여 신규 직무 4개 발굴(심사소송대리, 계약인력관리, 여신관리지원, 실무사례연구)하는 등 지적사항에 대한 이행을 완료하였다.
- 기관은 정부 혁신지침에 대한 노동조합과의 합의가 이루어지지 않아 정부지침에 대한 개선이 필요하고 복리후생 항목에 급여성 항목이 포함되어 있어 복리후생에 대한 패러다임의 인식 전환이 필요하며 복리후생제도에 모니터링을 위한 시스템의 활용으로 인한 구체적인

실적(시스템 활용으로 인해 어떤 점이 개선되고 어떠한 부분이 부족
한지 등)을 확인할 수 없으며 또한 외부전문가의 참여를 확인할 수
없어 내외부적인 시각을 활용한 시스템 구축이 필요해 보인다. 환류
체계 등을 고도화할 필요성 있다. 비정규직 등 조직 내 약자를 배려
할 참여기구 구축이 필요하며 이를 위해 기관 내부에는 업무 제언터
등이 있으나 실질적인 효과를 위해서는 적극적인 참여를 독려할 수
있는 체계가 필요하다고 판단된다. 내부적인 직원 만족도를 위해 노
력한 점은 인정되나 복리후생에 대한 급여적인 접근 방식이 아직도
개선되지 않은 점 등 내부적인 시각에만 머물러 장기적으로 시정해
야 할 사항이라고 판단된다.

- 이상의 결과를 종합해 볼 때, 합리적인 보수 및 복리후생제도 구
축을 위한 기관의 노력과 성과를 “C”로 평가한다.

사. 지적사항에 대한 대응 종합, 그리고 시사점

| n년 | 지표 | 등급 | 주요 지적사항(n년) | 대응(n+1년) |
|-------|---------------------|----|--|---|
| 2019년 | 보수 및 복리 후생 | B0 | <ul style="list-style-type: none"> - '20년 이후 중장기 보수체계 개편 방향이 담긴 중장기 로 드맵 수립 인정 - 직무급 비중이 간부직원 23.4%, 비간부직원 14.8%로 타 기관 대비 높은 수준 인정, 직무등급 수의 세분화(19→22단계), 직무등급 간 직무급 격차도 연 10만~15만 원 상승 확인 - 지속적으로 직무급 비중 확대 및 연공성 완화를 위한 개선 방안이 마련되어야 할 것 - 25명으로 구성된 노사공동협 의체를 발족하여 공감대 형 성 및 직무급 확대 합의점 도 출은 긍정적 평가 - 임금피크제 기간 단축으로 발생하는 신규채용 재원 마 련 부담에 대한 지속적인 관리 필요 | <ul style="list-style-type: none"> - 노사공동협의체를 통한 4년 계 직무분류체계 구축 - 6직 군, 24개 직렬, 95개 표준직무, 424개 고유직무로 구성 - 직무평가를 통해 간부직의 경우 총 53개 직무에 대해 4 등급(L1~L4)으로 설정하고, 비간부직은 총 368개 직무에 대해 팀장(S1, S2)과 팀원(J1, J2) 각 2개 등급으로 나누어 설정 - 95개의 직무기술서를 작성하 고 고유직무에 따라 과업 내 용을 세분화·구체화 완료 - 직무급 도입 및 확산을 위한 지속적인 노사 간 소통의 장 을 마련하여 직원들의 공감대 형성 및 직무가치평가 공 정성 확보를 위한 다양한 방 식 도입 적용 |

| n년 | 지표 | 등급 | 주요 지적사항(n년) | 대응(n+1년) |
|-------|----------------------|----|--|---|
| | | | <ul style="list-style-type: none"> - 적절한 정규직 전환자 보수 체계에 대해 직무에 따른 맞춤형 직무급제 보수형태 설계, 운영은 인정, 저임금 근로자 처우 개선을 위한 노력 인정 | <ul style="list-style-type: none"> - 소통창구 다변화와 복지제도 모니터링 제도를 강화하여 만족도 높은 근무환경 조성 - 비급여성 복지제도의 지속적 인 확대와 예산 절감 노력으로 저비용·고효율의 복지체계 구축 |
| 2020년 | 직무 중심의 합리적 보수 체계 | B0 | <ul style="list-style-type: none"> - 직무중심의 인사관리 구축을 위해 고유직무에 따른 직무 기술서 세분화, 주기적 직무 재평가 및 직무등급 재설정, 직무등급 간 이동 등에 대해 노력 필요 - 직무중심 보수체계 확산을 위해 기관이 설정한 로드맵에 있어 단계별로 목표를 설정하고 실행계획을 구체화할 필요 - 3급 이하 비간부직 일부 직무에 대해 직무가치평가와 보수 체계와의 연계성 강화 필요, 팀장, 팀원 직무등급 세분화 필요 - 직무가치평가 공정성 확보를 위해 많은 직원의 의견을 구한 점, 직무가치평가의 공정성 확보를 위한 델파이 기법, AHP 설문은 인정 - 연공에 의한 숙련단계 상승보다 실질적 직무수행 능력 평가에 의한 숙련 상승이 이루어지도록 운영 필요 | <ul style="list-style-type: none"> - 체계적 직무기술서 제시 및 직무평가 결과를 기반으로 직무등급을 설계하여 취업규칙에 반영 완료 - 비간부직 중 팀장, 팀원에 대한 직무평가 요소 차별화 - 노사 간 다양한 소통체계를 마련하고 노사협의를 충실히 진행 |
| | 합리적인 보수 및 복리후생 제도 구축 | B0 | <ul style="list-style-type: none"> - 1인당 복리후생비 수준이 높아 합리화 필요 - 임금피크직 대상자들의 경험, 지식 활용이 가능하도록 별도 직군 개발 필요 | <ul style="list-style-type: none"> - 코로나19 검사비용 지원 강화 및 특별휴가 범위 확대, 코로나 블루 심리상담 프로그램 운영, 힐링 프로그램 다변화 증대 - 공사 자체 직장어린이집 개원 - 일반 정규직 1인당 복리후생비를 전년 대비 7.35% 감축 - 업무 실적평가에 따른 성과 |

| n년 | 지표 | 등급 | 주요 지적사항(n년) | 대응(n+1년) |
|-------|----------------------|----|---|--|
| | | | | 급 차등지급, 공사 주요 상품 수요 비례 인력배치 등을 통한 임금피크 직원의 업무효율성 강화 및 임금피크 직원 대상 신규 직무 4개 발굴 |
| 2021년 | 직무중심의 합리적 보수체계 전환 | B+ | <ul style="list-style-type: none"> - 직무기술서의 체계적 제시, 직무평가결과 바탕의 전 직원 대상 직무등급 설계 후 취업규칙에 반영 인정 - 기관의 특성 및 업무의 중복성을 고려한 개별 직무에 대한 세부적 직무기술서 개발 필요 - 직무등급 간 직무금액의 편차가 유의미하게 존재하지 않아 연공성 완화 기대에 미흡, 직무등급의 구분이 일정하지 않음, 높은 직무가치에 높은 직무평가 등급이 할당되도록 개선 필요 - 기준보수 대비 직무급의 비중이 타 기관과 비교하여 상대적으로 높은 편이라 판단 - 노사 간 다양한 소통체계를 구축하고 9회에 걸쳐 노사협의를 충실히 진행하였으나 직무평가 및 직무등급 설정, 임금밴드 등 조정 등에 대한 합리적 제도 관리방안을 구체적으로 제시할 필요 | <ul style="list-style-type: none"> - 역할/책임에 따른 직무평가 요소 재정비 - 직무분류체계 재정비 및 과업단위 세분화: 표준직무 내 과업단위 기준으로 직무기술서 재작성 (팀원 직무기술서 총 303개/팀장 86개, 부점장 30개) - 직무평가를 통해 간부직의 경우 총 58개 직무에 대해 5등급(L1~L5)으로 설정하고, 비간부직은 총 303개 직무에 대해 3개 등급으로 설정(기존 2개 등급 → 3개 등급) - 팀원의 경우 역할별(책임/담당/지원) 3개 등급 구분 - 직무급 테이블 내 숙련단계 실효성 제고(기존 5단계 → 3단계) - 직무급 차등 수준 확대 |
| | 합리적인 보수 및 복리후생 제도 구축 | C | <ul style="list-style-type: none"> - 일반 정규직 1인당 복리후생비를 전년 대비 7.35% 감축 - 임금피크직 업무효율성 강화 및 별도 직군 개발 이행 완료 인정 - 복리후생 항목에 급여성 항목이 포함되어 있어 패러다임 인식 전환 필요, 내외부적 시각을 활용한 시스템 구축 필요 | <ul style="list-style-type: none"> - 임금피크직 운영 개선방안 모색 및 신규 적합직무 추가 발굴 - 중소기업에서 니즈가 높은 세프과 적용 직무 발굴(정책연구/재무회계 등) - 복리후생 모니터링 체계 구축을 통한 선진화된 프로세스 적용 |

자료 : B사의 경영실적 평가보고서(2019~2021년).

3. C사

가. 인원 및 구성

C사는 매년 정규직의 인원을 조금씩 증대시켜 2017년 대비 약 19%의 총인원수가 증가하였다. 이는 모두 일반 정규직에서만 증대가 이루어졌으며 무기계약직은 2020년까지 21명을 유지하고 있었으나 2021년부터는 더 이상의 무기계약직을 고용하지 않은 것으로 보인다. 임원의 수는 2017년부터 계속 4명 수준을 유지하고 있고, 여성인력은 2017년 대비 60% 증가하였다. 여성인력 수는 총정규직 인원수 대비 10~13% 수준의 비중을 차지하고 있으며 계속 증가 추세에 있다.

C사는 비정규직 인력으로는 용역사 및 사내 하도급 인력 형태로만 운영하고 있다. 기간제 유형의 인력은 2021년 처음으로 1명 고용한 상황이며 2022년까지 추가 고용은 하지 않은 상태이다.

2017년까지 용역사 인력을 많이 고용하였으나 2018년 해당 인력을 절반으로 줄인 이후 2019년부터는 더 이상의 추가적인 용역사 인력들은 고용하지 않았다.

따라서 2019년 이후부터의 대부분 비정규직 인력 유형은 사내 하도급 인력 유형 한 가지가 전부라고 얘기할 수 있다. 2017년 1,000명대 이후 2018년 정규직으로의 대거 전환 이후 2019년부터는 700명대를 계속 유지하고 있다.

나. 직급 및 승진체계

정규직을 중심으로 볼 때, 직급은 임원을 제외하면, 1(가/나), 2, 3, 4, 5 직급과 별정직, 별도정원, 탄력정원으로 구성되어 있다. 직급별 인원수 분포는 특히 4직급에 전체 직원의 65% 정도로 분포가 되어 있으며 5직급의 인원수는 1% 미만이다. 따라서 5직급을 제외하고 보았을 때 직급별 분포는 피라미드 형태로 안정적인 형태이다.

각 성별 직급별 인원수 분포를 살펴보았을 때 여성인력의 경우 특히 4

직급에 많으며 4직급 총인원수 대비 약 15%(3직급의 경우 3직급 총원 대비 약 8%)가 여성인력이다. 남성 직원들은 4직급 인원수가 3직급 인원수의 약 3배 정도 수준인데 반해 여성 직원들의 4직급 인원수는 3직급 대비 약 7배 수준이다.

별정직 인력의 남녀 비율은 5.5:4.5 정도로 구성되어 있으며 별도정원은 전체 직원의 5% 정도를 차지하고 있으며 그 구성원들은 거의 대부분이 남성인력이다.

다. 임금수준

1인당 평균 보수액은 2020년까지 9,249.3만 원으로 상승하다가, 2021년에는 8,918.4만 원 수준으로 약간 감소했으며 2022년도 책정된 예산을 감안해볼 때 더 감소할 것으로 보인다. 평균 근속연수는 2019년까지는 174개월이었으나 2020년부터 감소하여 2021년에는 160개월이었다.

기본급 연평균 인상률은 1~4% 수준이다. 2020년까지 3~4% 수준으로 증가하였으나 2021년부터 1% 수준으로 증가율이 낮아졌다.

급여 항목들 중 고정수당은 2018년까지는 기본급 대비 16% 수준이었으나 2019년부터는 기본급 대비 19% 수준으로 상향되어 유지 중이다. 반면 실적수당은 기본급 대비 10%에서 7% 수준으로 낮아지고 있으며, 급여 여성 복리후생비도 점점 낮아지고 있다.

남성의 1인당 평균 보수액이 여성의 평균 보수액을 훨씬 상회하는 것은 여성 직원들의 직급별 분포가 남성보다 5직급에 많기 때문인 것으로 보인다. 여성 직원들의 1인당 평균 보수액은 남성 직원들 평균 보수액의 75% 수준을 유지 중이다.

라. 2019년의 지적사항¹²⁾

1) 보수 및 복리후생

- 기관은 간부 중심의 직무분석 및 평가를 개선해 노사협업을 강화하여야 한다는 전년도 경영평가단 지적사항을 개선하기 위하여, 전문 기관 컨설팅을 통하여 전 직원을 대상으로 직무분석 및 평가를 재시행 중이며, 노사 T/F운영, 노사합동 보수 설명회 등 노사협업을 강화하는 보수제도 개선 과정을 거쳤다. 다만, 직무분석을 신속하게 진행할 필요가 있고 그 과정에서 충분한 직원 공감대를 형성하는 기관의 노력이 필요하다.
- 기관은 직무분석 및 평가 결과를 기반으로 보수체계를 합리화하고 직무급을 확대하기 위해 노력하였다. 전 직원 설문 등 의견수렴과 보수 컨설팅 결과를 바탕으로 제도를 개선하여 간부직원 직무급 비중을 7.5%에서 12.1%로 확대하고, 비간부직원의 직무급 비중은 3.9%에서 5.8%로 확대하여 직무급을 1.5배 이상 확대 개선한 노력이 인정된다. 보수 연공성 완화를 위해 호봉급 인상을 억제하고 직능급 중심의 임금인상을 시행하였으며, 단일호봉제를 직급별 호봉밴드제로 변경하였다. 또한 기술전문원 해당 자격에 대한 직무급을 지급하는 제도를 도입한 점은 기관의 긍정적인 노력으로 평가된다. 그러나 직무내용에 있어서 문제해결능력이 기관 의사결정에 있어서 매우 중요한 요소임에도 직무급 내용체계에서는 덜 중요하게 인식되는 점에 있어서는 직무내용상 개선이 필요하다. 직무급 간에도 큰 차이가 없는 점 등을 고려할 때 직무급 제도 전반에 대한 고도화 작업이 필요하다고 판단된다.
- 기관은 전 직원의 80%가 발전소 현장에서 근무하고 25%가 교대근무자로서, 업무 특성을 고려하여 연장근무 관리 방식을 개선하였다. 노사합동 근로시간 준수 TF를 운영하여 업무분야별 연장근무 관리 방식을 정립하고 시스템을 보강하여 연간 연장근무 시간을 전년 대

12) C사의 『2019년 경영실적 평가보고서』.

비 59% 감축하였다. 그리고 이를 통한 절감재원 전체를 직무급 확대재원으로 활용한 실적은 기관의 노력으로 인정된다.

- 기관의 정규직 기준 1인당 복리후생비가 2018년 374만 원에서 2019년에는 334만 원으로 40만 원 감소하였고, 인건비 대비 복리후생비도 4.45%에서 3.84%로 감소한 점은 기관의 성과로 보인다. 기관은 국민 눈높이에 맞는 합리적 복지제도 운영을 위해 노사협의체 복지점검, 전문위원회의 복리후생비 예산심의제도 등을 활용하여 복리후생비를 효율적으로 운영하였으며, 특히 노사합의로 명절 근무 초과비를 폐지한 것은 성과로 인정된다.
- 기관은 복리후생비 절감에 따른 직원 만족도 저하를 방지하기 위하여 계층별 니즈 분석을 통해 맞춤형 복지제도를 도입하고, 비금전적 복지제도를 확대하는 등의 노력을 하였다. 다만 향후 기관의 수익성 악화 시 기금이 부족할 수 있으며 이에 대비하여 추가적인 사내복지 기금 운영체계 개선이 필요하다고 판단된다. 복리후생제도 운영에서 큰 영향을 미치는 사내근로복지기금의 지속가능성 확보를 위해 기관은 노사 간 합의를 통한 전반적인 제도 개선 방법을 마련하여야 할 것이다.
- 기관은 정부 권고안에 부합하는 임금피크제를 운영하고 있다. 임금피크제 신규채용 목표를 달성하였고, 인건비 절감액 한도 범위 내에서 인건비를 충당하였다. 임금피크 직무유효성 평가를 통해, 2개 직무를 폐지하고, 2개 직무를 신설하여 31개 별도 직무를 확정하여 운영하였다. 맞춤형 보직 부여를 통해 임금피크제 대상자의 노하우가 전수될 수 있도록 개선한 점은 긍정적으로 판단된다.
- 기관은 노사공동위원회 운영을 통해 임금피크 대상자의 근로시간 단축을 추진하여 발전사 최초로 근로시간 단축을 도입하였다. 임금피크제 3단계 경력전환 관리 프로그램을 운영함에 있어서 대상자의 의견을 수렴하고, 개인 맞춤형 자율 직무교육을 확대하여 직무역량 및 경쟁력을 제고한 점은 긍정적인 노력으로 평가된다.
- 이상의 결과를 종합해 볼 때, 보수 및 복리후생을 위한 기관의 노력을 “A0”로 평가한다.

마. 2020년의 지적사항¹³⁾

1) 보수 및 복리후생

가) 직무중심의 합리적 보수체계

- 기관은 유사산업군인 발전사 4사 TF에 참여하여 협업을 통해 표준 직무체계를 수립하고 표준직무(부서장 115개, 부서원 304개)에 대한 직무기술서를 도출하였으며, 발전 4사와 공동으로 직무평가도구 개발위원회를 구성하여 산업 및 직급 특성을 반영한 직무평가 항목을 확정하고 직무평가를 시행하여 발전 4사 표준직무 등급체계를 도출하였다. 기관은 발전사 표준직무 외에도 기관의 고유직무를 도출하고, 발전사 표준직무 등급체계에 기관의 전략 방향성, 미래가치, 사업소 운영 특수성을 반영하여 기관 고유의 직무등급을 간부직은 직위별 5등급, 비간부직은 5등급으로 도출하였다.
- 기관은 2012년에 간부직의 직무급에 직무평가를 반영하도록 개선하고 간부직 원연봉규정을 개정하여 직무급을 도입하였다. 기관의 간부직 기본연봉은 기준급, 직무급, 가산급으로 구성되어 있고, 직무급은 직무평가가 연계된 직무급으로 확인된다. 기관은 간부직 직무급 운영을 위해 2012년에 직무평가를 진행하고, 2015년에 직무등급을 조정하였는데 직무분석 및 직무평가 관리가 미흡하여, 향후 기관이 수립한 직무체계 조정 관리 계획(표준직무 3년, 고유직무 1년 주기 조정)의 실행을 통해 직무중심 보수체계를 고도화하는 노력이 필요하다고 판단된다. 기관의 비간부직은 노동조합과 직무급 도입에 합의하지 못하였으므로, 2020년에 실시한 직무평가와 연계된 직무급 도입을 위해 지속적인 노력을 기울일 필요가 있다.
- 기관이 간부직의 기준급에서 50만 원을 직무급으로 이관하여 직무급을 확대하고, 일반직 기술원을 대상으로 운영 중인 교대직무급이 2020년 시행한 직무평가 결과와 연계성이 높음을 확인함으로써 구성원을 설득하기 위한 근거를 마련한 노력이 확인된다. 기관은 전사 급

13) C사의 『2020년 경영실적 평가보고서』.

여설명회를 개최하여 보수 개선 방향을 공유하고, 전 직원 설문조사를 실시하여 수용성을 향상할 수 있는 보수체계 개편 기반을 마련하고, 직무중심 보수체계 확대를 위한 단계적 규정 개정안을 마련하였다.

- 이상의 결과를 종합해 볼 때, 직무중심의 합리적 보수체계 관련 기관의 노력과 성과를 “B0”로 평가한다.

나) 합리적인 보수 및 복리후생제도 구축

- 기관은 직무분석 및 평가 과정에서 노조와의 자료 공유, 의견 교류는 시행하였지만 신집행부 출범 첫째 공약 등 기관의 특수한 여건에 따라 노동조합의 공식적인 직무평가 참여를 이끌어내지는 못 하였기에 노사협의를 통해 노동조합이 임금체계 개편 논의에 보다 적극적으로 참여할 수 있도록 노력을 기울여야 할 것이다.
- 기관은 사내근로복지기금 지속가능성 확보를 위한 노사협의 기반의 제도개선이 필요하다는 전년도 경영평가 지적사항의 개선을 위해 전 직원 고통분담을 통한 사내기금 운영 개선을 위해 전사 세대공감소통 협의체를 운영하고 노사협의를 통한 사내기금개선(안)을 도출하였으며 그 결과 전년 대비 사내기금 지출액 44%를 감축하는 등 사내기금 운영의 지속가능성을 확보하기 위해 노력하였다. 맞춤형 비금전적 복지제도 강화로 비금전 만족도 지수 역시 2019년 4.25점에서 2020년 4.27로 다소 상승하였다.
- 기관은 발전사 최초로 임금피크제 근로시간 단축을 시행하여, 임금피크 직원들의 재취업 및 창업을 위한 교육기회를 확대하였으며, 테크노 서포터즈와 연계한 세르파 제도 운영으로 지역과 협력업체의 성장을 지원하고 사회가치를 제고하려는 노력은 인정되나 변화된 제도 적용 후 당사자들의 만족도나 협력업체 효과성에 대한 모니터링 시스템을 강화해 추후 관련 지원 프로그램의 고도화 방안을 검토할 필요가 있을 것으로 판단된다.
- 이상의 결과를 종합하여, 합리적인 보수 및 복리후생제도 구축을 위한 기관의 노력과 성과를 “B0”로 평가한다.

바. 2021년의 지적사항¹⁴⁾

1) 보수 및 복리후생

가) 직무중심의 합리적 보수체계 전환

- C사는 직무분류체계를 구축하여 9개 직렬, 26개 직종, 421개 직무를 도출한 것이 인정된다.
- 기관은 직무분석을 통해 각 직무들의 과업내용, 세부업무, 책임, 권한 등의 업무 내용과 학력, 지식, 기술, 자격 등 업무수행에 필요한 요건 등을 포함하는 직무기술서를 도출하였고 이를 전산화한 것이 인정된다. 기관은 직무분류에 맞게 직무기술서를 작성한 것으로 인정된다.
- 기관의 직무평가는 간부직과 비간부직을 구분하여 직무평가 도구를 개발하여 직무평가를 실시하고 이를 기반으로 직무등급을 구성한 것으로 평가된다.
- 기관 C사는 부서장과 부서를 구분하여 직급별 직무등급제를 운영하여 부서장 10개 직무등급과 부서원 10개 직무등급으로 분류하여 직무급을 운영한 것이 인정된다.
- 기관은 노사 임금협약을 통해 직무급 도입에 대해 합의하고 이를 보수규정과 보수규정시행세칙에 반영하여 직무급을 지급한 것이 인정된다.
- 한편 직무가치가 반영된 보수항목의 비중은 지속적인 개선이 필요한 수준인 것으로 파악된다.
- **이상의 결과를 종합하여 볼 때, 직무중심의 합리적 보수체계로의 전환을 위한 기관을 노력과 성과를 “B0”로 평가한다.**

나) 합리적인 보수 및 복리후생제도 구축

- 기관의 총액인건비 인상률은 기관은 인건비 면에서 중징계나 비위행위자 성과급 지급 금지 규정을 마련하였고, 휴직자에 대해서는 공무원 수준의 보수를 지급하고 정직자의 정직 기간 중에는 보수를 지급

14) C사의 『2021년 경영실적 평가보고서』.

하지 않았으며, 복리후생비에서는 의무교육 학교의 학비와 입학축하금 지원을 금지하고 대학생 자녀학자금 무상지원을 폐지하는 등 정부의 예산 관련 지침을 준수하고 있다. 기관의 1인당 복리후생비는 2020년보다 다소 낮아져서 약 199만 원인데 복리후생비 인하의 주요 원인은 노사 합의하에 이루어진 명절기념품비 지급 중단이다. 2019년 이후 2년 동안의 1인당 복리후생비 감소분은 약 125만 원으로 큰 폭이라고 평가할 수 있다. 다만, 주택대출과 관련해서는 노사 간 여러 차례 협의가 있었지만, 합의에는 이르지 못하고 지침 시행일 이후 대출이 잠정 중단된 상태이다.

- 기관은 금전적 복지비 감소에 제도개선과 운영 합리화, 비금전적 복지 강화 등으로 대응하고 있다. 선택적 복지포인트로 직원들의 선택권을 높이고 단체보장성 보험에서 보험유형을 자율선택하도록 했으며 독신자 숙소를 확보하고 젊은 세대에게 숙소를 우선 배정하는 등 복지제도를 개편하였다. 비금전적 복지에서는 수요조사를 바탕으로 항공권 할인과 사천공항 주차협약 연차 등으로 교통편의를 도모하고 휴가 적치 일수를 확대하는 등 개인선택권을 다양화하였으며 이터닝 포인트를 강화하기도 했다. 구성원의 필요에 기반한 비금전적 복지의 개선을 통해 금전적 복지의 감소를 보완하기 위해 노력한 점이 인정된다.
- 기관은 상대적 약자나 소외되기 쉬운 구성원에 대한 포용 복지 강화에 노력하였다. 여성을 위해서는 어린이집 시설을 증축하고 육아시간 단축 신청절차를 간소화하였으며 건설조직 임차사택 운영기준 수립을 통해 정주 여건을 개선하고, 안전감독 직무수행자 처우 개선을 위한 수당 상향에 대해 노사합의를 이루었다. 무기계약직을 정규직으로 전환하고 단기간 근로자의 근무시간을 확대하는 노사합의도 이루었다. 자회사에 사내기금을 바탕으로 복지사업비를 지원하고 협력기업과는 복지시설을 공유하였다. 이상과 같이 기업의 복리후생을 조직 내부와 외부로 확대하기 위한 노력이 인정된다.
- 기관의 2021년 임금피크제 대상은 64명이며 인건비 충당율은 100% 이상이다. 정년보장형으로 임금조정 기간은 2년이고 1~2년 차 동일

하게 임금지급율을 60%로 타 기관에 비해 임금유지율이 낮은 편이다. 근무시간은 임금지급률에 비례한 근무시간 단축 및 유연근무제를 사용하고 있다. 대상 인원은 주로 신사업과 안전분야나 발전사업에 우선적으로 배치되고 있으며 소속 부서와 임피관리위원회의 업적평가와 역량평가를 바탕으로 성과평가에 따른 차등 급여가 지급되고 있다. 대상 직원에 대한 교육은 변화적응교육, 직무적응교육, 퇴직적응교육 등 3단계의 표준적인 방식으로 이루어지고 있다. 임금피크제의 운영상의 큰 문제점은 보이지 않지만, 2021년에 특별한 개선이 이루어지지 않는 것으로 평가된다.

- 이상의 결과를 종합하여, 합리적인 보수 및 복리후생제도 구축을 위한 기관의 노력과 성과를 “B0”로 평가한다.

사. 지적사항에 대한 대응 종합, 그리고 시사점

| n년 | 지표 | 등급 | 주요 지적사항(n년) | 대응(n+1년) |
|-------|-----------|----|---|---|
| 2019년 | 보수 및 복리후생 | A0 | <ul style="list-style-type: none"> - 직무분석을 신속하게 진행할 필요가 있으며 그 과정에서 충분한 직원 공감대를 형성할 수 있도록 노력 필요 - 간부직원 직무급 비중을 7.5%에서 12.1%로 확대하고, 비간부직원의 직무급 비중은 3.9%에서 5.8%로 확대하여 직무급을 1.5배 이상 확대 개선한 노력 인정 - 보수 연공성 완화를 위해 호봉급 인상을 억제하고 직능급 중심의 임금인상을 시행하였으며, 단일호봉제를 직급별 호봉밴드제로 변경, 기술전문원 해당 자격에 대한 직무급을 지급하는 제도를 도입한 점은 긍정적인 노력으로 평가 - 직무 내용상 문제해결능력이 중요 요소로 더 부각될 수 있도록 개선 필요 | <ul style="list-style-type: none"> - 발전사 4사 TF 참여로 발전사 표준직무등급체계 및 자체 고유직무를 도출(간부직 직위별 5등급, 비간부직 5등급) - 기준급 일부 직무급 이관을 통한 직무급 확대 및 직무평가 결과와 연계한 교대직무급 운영 - 전사 급여설명회 개최, 전 직원 대상 설문조사 실시 등 보수체계 개편 수용성을 높이기 위한 기반 마련 및 직무중심 보수체계 확대를 위한 단계적 규정 개정안 마련 완료 - 노사합의 기반 사내기금 개선안 도출, 사내기금 운영 지속가능성 확보 - 맞춤형 비금전적 복지제도 강화 - 발전사 최초 임금피크제 근로시간 단축 시행 |

| n년 | 지표 | 등급 | 주요 지적사항(n년) | 대응(n+1년) |
|-------|---------------------|----|--|--|
| | | | <ul style="list-style-type: none"> - 직무급 간 차이가 두드러질 수 있도록 직무급 제도 전반의 고도화 작업 필요 - 노사 간 합의를 통한 사내근로복지기금 운영체계 개선 필요 | |
| 2020년 | 직무중심의 합리적 보수체계 | B0 | <ul style="list-style-type: none"> - 직무체계조정 관리계획(표준직무 3년, 고유직무 1년 주기 조정)의 실행을 통해 직무중심 보수체계를 고도화하는 노력 필요 - 기관의 비간부직은 노동조합과 직무급 도입에 합의하도록 지속적 노력 필요 | <ul style="list-style-type: none"> - 직무분류체계: 9개 직렬, 26개 직종, 421개 직무 - 직무분류에 맞는 직무기술서 작성 완료 및 전산화 - 간부직과 비간부직을 구분하고 직무평가도구를 개발하여 직무평가를 실시, 직무등급 구성 - 부서장과 부서원을 구분하여 각 직급별 10개 직무등급제 운영 - 노사임금협약을 통한 직무급 도입 합의 및 시행세칙에 반영 |
| | 합리적인 보수 및 복리후생제도 구축 | B0 | <ul style="list-style-type: none"> - 노사협의를 통해 노동조합이 임금체계 개편 논의에 보다 적극적으로 참여할 수 있도록 노력 경주 필요 - 세르파 제도 등 시행 후 만족도나 모니터링 시스템을 강화하여 프로그램의 고도화 방안 검토 필요 | <ul style="list-style-type: none"> - 인건비, 복리후생비 등 정부예산 관련 지침 준수 - 금전적 복지비 감소 보완을 위한 복지제도 개선 및 운영 합리화, 구성원 수요에 기반한 비금전적 복지 강화 - 약자 및 소외계층 구성원에 대한 포용복지 강화 및 자회사/협력기업 복지지원 등 조직 내외부로 기업의 복리후생 확대 |
| 2021년 | 직무중심의 합리적 보수체계 전환 | B0 | <ul style="list-style-type: none"> - 직무기술서를 도출하고 전산화한 것, 직무분류에 맞게 직무기술서 작성한 것으로 인정 - 직무평가 연계 직무급 비중 확대 노력 필요('21년 간부 23.6%, 직원 6%) | <ul style="list-style-type: none"> - 전 직원 설문조사 시행, 전 직급 대상 보수개편 의견 수렴 - 1~3급 직무기술서 시스템 업로드 및 개인별 매칭 완료 - 시스템 내 직무평가 및 직무등급 관리 시스템 개선 - 간부직 직무평가 재실시: 시스템 내 직무 가평가 시행 → 직무평가위원회 조정·확정 |

| n년 | 지표 | 등급 | 주요 지적사항(n년) | 대응(n+1년) |
|----|---------------------|----|---|--|
| | | | | <ul style="list-style-type: none"> - 간부직 직무 재평가 결과 연계, 직무급 등급 재설정 - 비간부직 '21년 직무평가 결과 검증 및 조정 <ul style="list-style-type: none"> * 통상직무급과 직무평가 결과 직접연계, 3등급 4등급으로 세분화 * 기본급 재원 활용, 비간부직 직무급 확대 * 노사협의 및 규정 반영 완료 |
| | 합리적인 보수 및 복리후생제도 구축 | B0 | <ul style="list-style-type: none"> - 노사협의를 통해 노동조합이 임금체계 개편 논의에 보다 적극적으로 참여할 수 있도록 노력 경주 필요 - 세르파 제도 등 시행 후 만족도나 모니터링 시스템을 강화하여 프로그램의 고도화 방안 검토 | |

자료 : C사의 경영실적 평가보고서(2019~2021년).

4. D사

가. 인원 및 구성

D사는 정규직 인원을 지속적으로 증대시켜 2017년 대비 약 16%의 총 인원수가 증가하였다. 이를 세부적으로 살펴보면 정규직은 일반 정규직과 무기계약직의 두 가지 형태로 구성되는데 무기계약직의 인원수는 2017년부터 거의 변화가 없어 실질적인 총원 수의 증대는 오롯이 일반 정규직에서 이루어진 것이다(일반 정규직은 2017년 2,384명 대비 2022년 3분기 2,836명으로 증가하였다).

무기계약직의 경우 2020년까지 20명을 고용하고 있었으나 2021년부터는 해당 인력을 고용하지 않고 있다.

임원의 수는 2017년부터 계속 4명 수준을 유지하고 있고, 여성인력은 2017년부터 지속적으로 증가하여 2017년 10%에서 2022년 3/4분기 시점

에서 14% 수준으로 2017년 대비 60%가 증가하였다.

비정규직 인력은 용역 및 사내하도급 유형이 비정규직 인력의 주를 이루고 있다. 그중 용역 유형은 2019년부터는 고용하지 않고 있어 지금은 사내하도급 유형만으로 구성되어 있다.

2017~2018년 이후 정규직으로의 전환을 통해 비정규직 총원을 줄였으며 2019년부터는 740~760명대를 유지하고 있다.

나. 직급 및 승진체계

일반정규직 직급은 임원을 제외하면, 1(가/나), 2, 3, 4, 5 직급과 별정직, 별도정원, 탄력정원으로 구성되어 있다. 직급별 인원수 분포는 특히 4직급에 전체 직원의 65% 정도로 분포가 되어 있으며 5직급의 인원수는 1% 미만이다. 따라서 5직급을 제외하고 보았을 때 직급별 분포는 피라미드 형태로 안정적인 형태이다.

각 성별 직급별 인원수 분포를 살펴보았을 때 여성인력의 경우 특히 4직급에 많으며 4직급 총원 수 대비 약 15%(3직급의 경우 3직급 총원 대비 약 6%)가 여성인력이다. 남성 직원들은 4직급 인원수가 3직급 인원수의 약 3배 정도 수준인데 반해 여성 직원들의 4직급 인원수는 3직급 대비 약 6배 수준이다.

별정직 인력의 남녀 비율은 5.5:4.5 정도로 구성되어 있으며 별도정원은 전체 직원의 2% 정도를 차지하고 그 구성원들은 거의 대부분이 남성인력으로 구성되어 있다.

다. 임금수준

1인당 평균 보수액은 2020년까지 9,249.3만 원으로 상승하다가, 2021년에는 8,918.4만 원 수준으로 약간 감소했으며 2022년도 책정된 예산을 감안해 볼 때 더 감소할 것으로 보인다. 평균 근속연수는 2019년까지는 174개월이었으나 2020년부터 감소하여 2021년에는 160개월이었다.

기본급 연평균 인상률은 1~4% 수준이다. 2020년까지 3~4% 수준으로

증가하였으나 2021년부터 1% 수준으로 증가율이 낮아졌다.

급여항목들 중 고정수당은 2018년까지는 기본급 대비 16% 수준이었으나 2019년부터는 기본급 대비 19% 수준으로 상향되어 유지 중이다. 반면 실적수당은 기본급 대비 10%에서 7% 수준으로, 급여성 복리후생비도 점점 낮아지고 있다.

평균 근속연수는 2019년 174개월을 기점으로 감소하여 2021년부터 160개월 수준을 유지하고 있으며 남성이 여성보다 근속개월 수가 약 50개월 정도 더 많다.

남성의 1인당 평균 보수액이 여성의 평균 보수액을 훨씬 상회하는 것은 남성들의 평균 근속개월 수가 여성들보다 약 50개월 정도 길고 여성 직원들의 직급별 분포가 남성들보다 5직급에 많기 때문인 것으로 보인다. 여성 직원들의 1인당 평균 보수액은 남성 직원들 평균 보수액의 75% 수준을 유지 중이다.

1) 신입사원 초임

신입사원들의 초임은 매년마다 지속적으로 조금씩 상승하여 2021년 초임이 2017년 대비 약 10% 정도 증가된 수준이다.

2017~2018년도의 신입사원 전체 초임 대비 실적수당 차지 비율은 4% 수준이었으나 2019년 이후 급속으로 낮아져 2021년에는 1% 미만 수준에 머무르고 있다. 반면 고정수당은 2017~2018년 전체 초임 대비 15% 수준에서 2019년부터 상승하여 지금까지 약 20% 수준을 유지하는 중이다.

라. 2019년의 지적사항¹⁵⁾

1) 보수 및 복리후생

- 기관은 전년도 경영평가에서 금전적 복리후생비 모니터링 단계에서 외부전문가 참여 필요, 비금전적 복리후생 확대 등 직원 체감도 높은 복리후생제도 발굴 필요, 임금피크제 별도 직군에 대한 평가제도 개

15) D사의 『2019년 경영실적 평가보고서』.

선 등의 지적을 받았다. 이에 기관은 복리후생 실무논의 기구인 복리후생협의회 신설 및 외부전문가 포함, 신규 비금전적 복리후생제도 발굴을 통한 직원 체감도 향상 노력, 부서장-이사 2단계 평가 등의 조치를 시행했으며, 이와 같은 활동은 기관의 건전한 보수 및 복리후생제도 운영을 위한 긍정적인 방향성을 지닌 노력으로 평가한다.

- 기관은 2019년 일반 정규직 근로자의 경우 임금피크제 대상자를 R0, 단위업무 및 성과지원 근로자를 R1, 독자적 업무성과 책임 근로자를 R2, 조직성과 책임·방향성 제시 근로자를 R3으로 구분한 역할 단계에 기반을 둔 직무역할급과 직무급을 활용한 기본 연봉체계를 활용하고 있으며, 비정규직 근로자의 경우에도 직무급을 적용받고 있다. 기관은 2019년에도 직무역할급과 역할성과연봉에 일정 부분 개선을 시도하는 등 직무급 중심 보수체계 개선을 위해 지속적으로 노력하고 있다. 이와 같은 기관의 노력은 우수사례로 평가된다. 다만, 2018년 경영평가에서 지적되었던 팀원 직무급에 있어 직무급이 10만 원 정액으로 유지되고 있어 직무평가 등을 통한 개선방안이 마련되어야 할 것이다.
- 다음으로 성과급의 경우 임원 이외의 근로자들의 역할성과연봉 및 성과급도 전체 임금에서 20% 이상을 차지하고 있는 것으로 나타나 기관이 성과나 능력에 따른 보상이 이루어지는 일정 체계를 지니고 있는 것으로 보인다. 한편 보수체계의 연공성 개선을 위해 기관이 수행한 직급별 상한가 설정 등의 노력은 하후상박의 보수체계 구축을 위해 바람직한 것으로 평가된다. 다만, 기관의 보수 연공성이 매우 높다는 점을 고려한다면, 이의 완화를 위한 중장기적 계획을 설정하고 지속적인 연공성 감소 노력이 필요할 것으로 판단된다. 일반 정규직 보수체계에 초점을 두고 이의 특성을 제시하는 현재 기관의 노력에 더해 정규직 전환자의 보수체계를 함께 제시해 전 직원 보수체계의 균형적인 발전을 위해 노력을 기울일 필요가 있다.
- 이상의 결과를 종합해 볼 때, 보수 및 복리후생을 위한 기관의 노력을 “B+”로 평가한다.

마. 2020년의 지적사항¹⁶⁾

1) 보수 및 복리후생

가) 직무중심의 합리적 보수체계 전환

- 기관은 전년도 경영평가에서 직무급 도입과 관련한 긍정적 평가를 받았음에도 불구하고 팀원 직무급이 10만 원으로 정액 유지되고 있는 점은 직무평가를 통해 개선하여야 한다는 지적을 받았는데, 2020년도에도 위의 지적사항은 해소되지 않은 상태이므로 개선방안을 마련하기 위한 기관의 노력이 요구된다.
- 기관의 보수체계는 연봉제로 직무역할급과 직무급을 기본연봉으로 하고 있다. 특히 2019년부터 정부가 제시한 직무급제 중 역할 가치 중심의 직무급제를 도입한 바 있고, 2020년에는 간부직을 대상으로 직무급에 직무값을 반영하여 직무중심성을 강화하고자 하였다. 이러한 노력으로 현재 전체 연봉구조 중 직무역할급의 상대적 비중이 전 직급 평균 90% 이상이며, 직무가치 반영 보수는 약 4.5%를 차지하고 있다. 다만 간부직의 경우 직위에 따라 직무 개수가 한 개씩 배정되어 있어 정확한 직무분석이 이루어졌는지와 직무가치평가 결과가 적절하게 반영되었는지는 검토가 필요한 상황이라고 보여진다.
- 기관은 또한 비간부직(팀원)의 직무에 대한 구체적인 평가는 실시하였으나, 전체 38개의 직무에 대해서 단일등급을 부여하였고, 그 이유로는 공동성과의 기관특성을 반영하고 개인역량을 집중 유도하기 위함으로 제시하고 있다. 그러나 직무수행에 있어서 개인성과를 전혀 반영하지 않는 것은 직무 간 상대적 가치평가를 전제로 하는 직무급제의 본질적 취지와 상충한다는 점을 고려하면, 비간부직의 직무에 대한 동일등급 부여는 재검토의 필요가 있다고 판단된다. 또한, 간부직의 경우 직무가치 비중이 역할가치 비중보다 매우 낮다는 점도 향후 보완의 필요성이 있을 것이다.
- 기관의 2020년도 평균 임금인상률은 2.52%로 정부지침을 지키고 있

16) D사의 『2020년 경영실적 평가보고서』.

고, 체증형 임금구조를 개선하고자 타 기관과의 비교를 통하여 4급 이상 팀원 등 중간직급의 직무역할급 조정계수를 높게 설정하고 간부직급의 조정계수를 낮게 설정하는 차등화를 실시하여 장기적인 연공성 완화 방안을 마련하였다. 또한, 업무지원직의 보수체계도 일반직 보수체계와 비슷한 방식으로 직무등급을 차등화하고 근무평가에 따른 승급을 실시하는 등 전년도 지적사항을 개선하고자 노력하였다.

- 이상의 결과를 종합하여 볼 때, 직무중심의 합리적 보수체계로의 전환을 위한 기관의 노력과 성과를 “B0”로 평가한다.

나) 합리적인 보수 및 복리후생제도 구축

- 기관은 전년도 경영평가에서 비금전적 복리후생제도 개선을 위한 외부 의견수렴 과정 체계화, 비금전적 복리후생제도 운영 시 사회적 가치 증진방안 마련, 비금전적 복리후생 성과 측정을 위한 신뢰성 있는 지표 개발 등과 임금피크제 대상자를 위한 퇴직지원 프로그램 체계화 등의 지적을 받았다. 이에 기관이 복리후생제도를 개선하기 위하여 구성원들의 의견을 청취하고자 노력한 부분은 일부 인정된다.
- 기관은 2020년도 금전적 복리후생제도의 경우 정부지침을 준수하고 인건비 대비 복리후생 수준을 일반직 기준 3.33%로 유지, 건전한 운영을 계속하고 있다. 또한, 사회적 가치를 발현할 수 있는 복리후생 제도로 지역사회를 활용하고, 비금전적 복리후생제도를 고도화하기 위하여 노사협의회와 직원간담회, 직원 만족도 조사를 활용하는 등 니즈 발굴을 위한 노력을 지속하였다. 다만, 비금전적 복리후생제도의 경우 구성원들의 만족도 조사 결과와 같은 정성적 성과뿐만 아니라, 실질적인 이용현황 파악 등 정량적 성과도 함께 고려하여 개선하는 방안을 모색할 필요가 있을 것이다.
- 기관은 임금피크제 대상 근로자들을 위하여 구성원들의 의견수렴을 통해 9개의 별도 직무를 운영하고 있고, 퇴직 이후의 재취업 지원을 위한 교육기회를 제공하고 있다. 특히 임금피크제 대상 근로자들의 전문역량을 기관 내부뿐만 아니라 외부(중소벤처기업, 폴리텍대학 강의)에도 전파 활용하는 등 적극적인 지원책을 펴고 있는 것은 긍

정적으로 평가한다. 다만, 임금피크제 운영 수준을 종합적으로 평가하기 위해서는 재취업지원서비스와 교육 등의 만족도뿐만 아니라, 별도 직무와 관련된 대상자와 동료 구성원들의 만족도 등 다각적 지표도 반영될 필요가 있으며, 임금피크제를 고도화하는 방안을 지속적으로 모색할 필요가 있다.

- 이상의 결과를 종합하여 볼 때, 합리적인 보수 및 복리후생제도 구축을 위한 기관의 노력과 성과를 “B+”로 평가한다.

바. 2021년의 지적사항¹⁷⁾

1) 보수 및 복리후생

가) 직무중심의 합리적 보수체계 전환

- D사는 2019년 7월 역할가치 중심의 직무급제를 도입하고, 2020년 10월 기본연봉에 직무역할급과 직무수당 성격의 직무급에 직무가치의 상대적 평가를 통한 직무값을 부여하여 기본연봉의 직무급화를 위해 노력하였다. 그러나 기관의 역할급(직무역할급, 역할성과급, 실질역할급 포함)은 직무평가에 따른 직무가치가 반영된 보수항목은 아닌 것으로 파악된다는 점에서 개선 노력이 필요하다.
- 기관은 3직군 10직렬 102개의 표준직무에 대해 38개의 직무기술서를 도출하였다. 기관은 NCS기반으로 직무기술서를 작성하고, 직무평가 위원회를 통해 직무평가 요소에 대해 4점 척도 점수법으로 평가하였다. 그러나 기관의 등급별 대상 직무를 보면 직무등급과 직무평가 점수값의 서열이 일치하지 않는 등으로 직무가치보다는 현 직급 또는 보수 수준에 등급을 맞춘 것으로 보여서 직무등급 결정 체계에 대해 개선 노력이 필요하다.
- 기관은 2020년 평가단 지적사항인 비간부직(팀원) 직무등급 미차등에 대해 여전히 공동성과라는 기관 특성과 구성원들의 수용성을 이유로 개선되지 못하고 있는 점은 아쉬운 부분이다. 이 점은 기관 구

17) D사의 『2021년 경영실적 평가보고서』.

성원들의 직무급의 본질에 대한 이해 부족에서 기인한 것으로 보여서, 기관의 구성원에 대한 인식개선 노력이 필요하다고 판단된다.

- 기관은 2021년도에 노사협의회 및 보수체계운영협의회, 순회설명회 등을 통해 직무급제에 대한 전 직원 공감대 형성을 위한 소통 노력을 한 것과 직무평가 절차서를 제작한 것 외에는 개선실적을 찾아볼 수 없어 아쉬운 부분이다. 기관의 구성원 인식도 조사 결과, 노사협의회 회의록 등을 보면 구성원들이 직무급에 대한 정확한 개념이 정립된 것인지 의문이라는 점에서 향후 구성원들의 설문조사에서 나타난 인식을 검토, 분석하여 이를 토대로 기관의 공감대 형성을 위한 노력이 필요한 것으로 판단된다.
- 기관의 기본연봉에 직무가치가 반영된 보수비중과 기준보수 중 직무가치가 반영된 보수의 비중이 상대적으로 낮음으로 평가된다는 점에서 기관의 적극적인 노력이 요구된다.
- **이상의 결과를 종합해 볼 때, 직무중심의 합리적 보수체계 전환을 위한 기관의 노력과 성과를 “D+”로 평가한다.**

나) 합리적인 보수 및 복리후생제도 구축

- 기관은 전년도 지적사항에 따라 복리후생제도 이용실적과 만족도를 종합적으로 분석하여 개선과제를 도출한 경과, 돌봄휴가 정비 및 공무원직 근무환경 개선, 건강검진 제도 개편 등 성과를 제시하였다. 또한, 임금피크제 근로자들의 별도 직무를 신규 개발 확충하여 별도정원의 시험직무 경험 및 노하우를 조직에 전파하고, 재취업지원 서비스의 만족도를 높이기 위해 노력하였다.
- 기관은 정부지침에 따라 정직자 등에 대한 보수지급 제한을 규정에 반영하였고, 복리후생제도의 만족도를 전년과 같이 높은 수준으로 유지하였으며 불만족 요소를 발굴하고 개선하기 위하여 노력하였다. 다만, 기관의 다양한 복리후생제도들 중 지역사회에 사회적 가치를 창출하고 지역경제를 활성화시키는 효과를 적극적으로 실현할 수 있도록 지역사회와의 네트워크를 구성하고 복리후생제도 아이디어를 발굴하는 방안을 탐색할 필요가 있다. 또한 일·가정 양립 지원을 위

한 복리후생제도의 경우 법정 사항을 제도에 반영하는 수준에 머무르지 않고 구성원들의 행복한 삶을 뒷받침할 수 있도록 적극적인 개선방안을 고민하고 이를 실적으로 제시할 수 있어야 할 것이다.

- 기관은 정부정책에 따라 임금피크제도를 시행하고 있으며, 전년도 지적에 따라 임금피크제도 별도 직무를 추가로 발굴하고자 노력한 점이 확인된다. 다만, 이와 같은 노력에도 불구하고 임금피크 근로자들의 직무수행 내역을 살펴볼 때 현업에 기반한 직무에만 집중되어 있는 점을 고려해 보면, 기관의 인적한계를 반영하여 현재와 같은 현업연계 직무를 수행하되 그 효과가 임금피크 근로자들의 제2의 인생설계 방향에 도움이 될 수 있도록 설계되어야 할 것이며, 임금피크제 적용자들의 근무성과를 평가하고 이를 활용하여 향후 퇴직자 재고용제도 수립을 준비하는 등 중장기적인 제도 로드맵이 구축될 필요가 있다.
- 이상의 결과를 종합해 볼 때, 합리적인 보수 및 복리후생제도 구축을 위한 기관의 노력과 성과를 “B0”로 평가한다.

사. 지적사항에 대한 대응 종합, 그리고 시사점

| n년 | 지표 | 등급 | 주요 지적사항(n년) | 대응(n+1년) |
|-------|-----------|----|--|--|
| 2019년 | 보수 및 복리후생 | B+ | <ul style="list-style-type: none"> - 직무급 도입 우수기관(직무역할급) - 하후상박의 보수체계 구축, 직급별 상한선 구축 등 연공성 개선 노력 우수 - 단, 팀원 10만 원 정액 직무급에 대한 직무평가 및 개선 필요 - 연공성 완화를 위한 중장기적 계획 및 노력 지속 필요 - 정규직 전환자의 보수체계 개선안 함께 제시 필요 | <ul style="list-style-type: none"> - 간부직 대상 직무급 차등 적용 - 비간부직(팀원)의 직무에 대한 직무평가 실시 - 체중형 임금구조 개선을 위한 직무역할급 조정계수 차별화로 장기적인 연공성 완화방안 마련 - 업무지원직 보수체계 마련 : 직무등급 차등, 근무평가에 따른 승급 실시 |
| 2020년 | 직무중심의 | B0 | <ul style="list-style-type: none"> - 직무역할급 비중 90% 이상 인정 - 팀원 직무급 10만 원 정액 개선에 대한 지적사항 대응 미흡 - 팀원 직무평가는 실시하였으 | <ul style="list-style-type: none"> - 직무평가 절차서 제작 - 직무급제에 대한 전 직원 공감대 형성을 위한 소통활동 지속 |

| n년 | 지표 | 등급 | 주요 지적사항(n년) | 대응(n+1년) |
|-------|---------------------|----|---|---|
| | 합리적 보수체계 | | <p>나, 직무급 등급은 단일등급을 부여하였으므로 재검토 필요</p> <ul style="list-style-type: none"> - 간부직의 경우 직위에 따라 직무 개수가 한 개씩 배정, 정확한 직무분석과 직무 재평가가 필요 | <ul style="list-style-type: none"> - 노사협의의 어려움으로 인해 직무급 도입을 위한 실질적인 개선을 못 함. |
| | 합리적인 보수 및 복리후생제도 구축 | B+ | <ul style="list-style-type: none"> - 비금전적 복리후생: 노사협의 회와 직원간담회, 직원 만족도 조사를 활용하는 등 니즈 발굴을 위한 노력은 지속되었으나, 실질적인 이용현황 파악 등 정량적 성과도 함께 고려 필요 - 임금피크제 고도화 방안 지속 필요: 임금피크제 별도 직무와 관련된 동료 구성원들의 만족도 등 다각적 지표 반영 필요 | <ul style="list-style-type: none"> - 복리후생제도 이용실적과 만족도를 종합적으로 분석하여 개선과제 도출 - 임금피크제 근로자들의 별도 직무 신규 개발 및 확충 - 정직자 등에 대한 보수지급 제한을 규정에 반영 - 복리후생제도의 만족도를 전년과 같이 높은 수준으로 유지하였으며 불만족 요소를 발굴하고 개선하기 위해 노력함. |
| 2021년 | 직무중심의 합리적 보수체계 전환 | D+ | <ul style="list-style-type: none"> - 2019년 도입한 역할급(직무역할급, 역할성과급, 실질역할급 포함)은 직무평가에 따른 직무가치가 반영된 보수항목은 아닌 것으로 판단 - 직무등급과 직무평가 점수값 서열이 불일치하여 직무가치보다는 현 직급 또는 보수 수준에 등급을 맞춘 것으로 판단 - 비간부직(팀원) 단일직무등급, 직무급 미차등이 지속되므로 구성원들의 인식개선 노력이 필요 | <ul style="list-style-type: none"> - 팀원 직무 수직적 세분화 20개 → 62개 - 전 직원 직무평가를 실시하여 직무평가도구 개발과 점수법 및 비교법 교차 실시 - 팀원 직무급 확대 및 차등 도입(팀원 직무등급 3단계) - 중장기 기본급-직무가치 연계방안 설계 |
| | 합리적인 보수 및 복리후생제도 구축 | B0 | <ul style="list-style-type: none"> - 지역사회 활성화를 위해 지역사회와의 네트워크를 구성하고 복리후생제도 아이디어 발굴 필요 - 일·가정 양립 지원을 위한 적극적인 복리후생제도 도입이 필요 - 임금피크제 적용자들에 대한 중장기적인 제도 로드맵 구축 필요 | |

자료: D사의 경영실적 평가보고서(2019~2021년).

5. E사

가. 인원 및 구성

E사는 정규직 인력의 변동이 거의 없었다. 증감은 있었으나 눈에 떨 만큼의 큰 변화는 많지 않았다.

정규직은 일반 정규직과 무기계약직의 두 가지 형태로 이루어져 있으며 일반 정규직의 경우 2017년부터 정원은 지속적으로 충원하여 2017년 대비 6% 증가하였고, 무기계약직의 경우는 4%가 증가하는 수준이었으며 임원의 수는 2017년부터 계속 7명 수준을 유지하고 있다.

여성인력은 2017년 대비 49% 증가하였으며 여성인력의 총정규직 인원 수 대비 비율 또한 2017년 15%에서 2022년 3/4분기 22% 수준으로까지 증가하였다.

E사의 비정규직 기간제 인력의 경우 2017년 기간제 총원의 50% 수준을 정규직으로 전환시킨 이후 2018년도부터는 70명 안팎의 수준을 유지하고 있으며 추가적인 정규직으로의 전환은 없었다.

그 외로는 용역사 인력이 있으며 2017년까지 용역사 인력들을 많이 고용하였으나 2018년 60% 수준의 인력을 정규직으로 전환한 이후 10명 수준으로만 인력을 유지하고 있으며 그나마 해당 인력들도 매년 1명씩 줄어들어 현재는 9명만이 남아 있다.

나. 직급 및 승진체계

일반 정규직 직급은 임원, 특정직 1, 2, 3, 4, 5, 6급과 별도정원으로 구성되어 있다. 직급별 인원수 분포는 3~4급에 전체 직원의 60% 정도로 가장 많이 분포되어 있으며 5~6급에 약 25%가 분포되어 있다. 직급별 분포는 중간이 불룩한 항아리 형태이다.

남녀 비율은 8:2로 구성되어 있으며 각 성별 직급별 인원수 분포를 살펴보면 3~4급에 인력이 치중되어 있는 항아리 인력 형태인 건 남녀 모두 같았다.

무기계약직의 경우 별도정원 유형 한 가지만 있으며 전체 직원 수의 17% 수준이었으며 남녀 성별 비율은 6:4 수준이다.

다. 임금수준

1인당 평균 보수액은 2021년까지 6,613.2만 원으로 조금씩 상승해 왔으며 2022년에는 6,903.2만 원 수준이 될 것으로 보인다. 평균 근속연수는 2019년 기점으로 감소하여 2022년에는 218개월이 될 것으로 예측되고 있다.

기본급은 2017~2021년까지 약간의 증감이 있을 뿐 큰 변화는 많지 않았다. 고정수당은 지속적으로 줄이고 있는 추세이며 실적수당의 경우 2019년부터 전년도 대비 30% 수준의 금액으로 급감하였고 이후 2021년까지 계속 감소 추세였다. 그러나 2022년에는 2021년 대비 10배 이상의 금액이 예산으로 책정되어 있는 상태이다. 급여성 복리후생비 또한 2017년 이후 지속적으로 감소하였으나 2022년에는 2021년 대비 약 3배 정도의 금액이 책정되어 있다.

여성의 1인당 평균 보수액은 2017년 남성 평균 보수액의 약 70% 수준이었으나 이 격차는 점점 줄어들어 2021~2022년에는 약 80% 수준으로 2017년 대비 10% 정도 격차가 줄어들었다.

무기계약직의 1인 평균 보수액은 2017년 2,915.3만 원에서 2022년 3,794.9만 원으로 지속적으로 상승하였고 평균 근속연수는 2017년 78개월에서 2020년 100개월까지 상승하였다가 2021년부터 94개월 수준이다.

무기계약직의 실적수당은 일반 정규직과 동일하게 2019년부터 급감하였다가 2022년에는 다시 120% 수준의 금액이 예산으로 책정되어 있는 상태이다.

무기계약직의 경우 남녀 비율은 6:4정도이다. 남성보다 여성의 1인 평균 보수액이 2~3% 높으며 이는 여성의 평균 근속개월 수가 남성보다 높기 때문인 것으로 보인다.

라. 2019년의 지적사항¹⁸⁾

1) 보수 및 복리후생

- 기관은 전년도 경영평가단 지적사항 중 임금피크제 대상자에 대한 명예퇴직금지규정 신설 권고에 대하여 관련 규정을 신설하기로 노사 합의하여 관련 규정을 신설하였다. 임금피크제 대상자에 대한 직무 고도화 노력 등이 미흡하다는 지적에 대하여 임금피크제 대상 공모 직위 등 18개 분야로 구체화하여 운영하였으며 공로연수제도 개선방안을 마련하라는 지적에 대하여 장년 근로시간 단축제도를 도입하고 임금피크율을 조정하여 현업 활용을 제고하도록 노력하였다. 복리후생 모니터링 시 외부전문가 의견 반영이 필요하다는 지적에 대하여 사회적 가치, 부패요인 관점에서 외부전문가 모니터링 참여를 추진하는 등의 성과는 적절한 것으로 판단한다.
- 기관은 직무급제 도입을 위해 2019년 12월 직무분석 연구를 시작하여 직무분석 결과를 활용하여 기관 내 공감대를 형성하고 공정성 보수체계를 구성하는 데 한계에 봉착할 우려가 있다. 직무급제 도입을 위한 제도 도입 및 운영 등에 대한 조직구성원들의 광범위한 이해형성을 위한 노력의 필요성은 인지하지만 이를 효과적으로 진행하기에는 직무분석 결과를 바탕으로 하지 않아 실행력이 제한적이다. 노사협의 등을 통한 직무평가 실시로 보수체계 개편 기반 구축 및 정액 인상을 통한 직급 내 임금격차 축소로 연공성 완화를 위하여 노력하였으며 보수 및 복리후생 관련 구성원 수용도 제고를 위하여 차별화된 비금전적 복지혜택 발굴 노력은 긍정적으로 평가한다.
- 기관은 복리후생비 적정성을 유지하기 위하여 위탁집행형 평균 대비 68% 집행하고 있으며 적극적인 직원 요구 반영으로 전년 대비 복지만족도가 전년도 67.6점에서 2019년도에는 71.2점으로 3.6점 향상된 점은 긍정적으로 평가한다. 또한 임금조정을 조정 등 제도를 개선하여 2018년 90:70:60에서 2019년 90:80:50으로 조정하고 임금피크

18) E사의 『2019년 경영실적 평가보고서』.

보직 확대 등 직무 다양화 노력을 추진하고 임금피크 맞춤형 직무 개발 및 보직 부여 프로세스를 구축하는 등의 노력은 긍정적으로 평가한다.

- 기관은 직무분석을 2019년 12월에 개시하여 직무급제 도입의 기초인 직무분석을 위한 연구는 시작하였으나 결과를 점검하고 활용하고 확산하기 위한 결과물은 미흡하다고 판단된다. 따라서 직무분석 결과를 바탕으로 개인 단위에서 해당하는 직무의 양이나 난이도, 전략성, 중요도 등 전방위적 직무급제 도입을 위한 보수체계 구축은 미흡한 것으로 판단된다. 더불어 중장기 전략에서 기인하여 조직 및 인사 그리고 성과평가제도에까지 연계되는 전 주기적 체계 마련은 다소 미흡한 것으로 판단된다. 또한 세부적인 직무분석 결과가 2019년 당해 연도에 제시되지 못하기 때문에 2019년도에는 해당 직무의 가치를 객관적으로 평가하고 직무의 전략성 및 중요성 등을 포괄적으로 판단하는 등 공정성 확보를 위한 노력에는 한계가 있다. 지속가능하고 효율적인 직무급제 운영을 위하여 기관의 미션 및 비전 달성을 위해 개인 단위로 부여된 직무에 따른 요구 역량 및 체계 그리고 경력관리모델의 구축이 필요하다.
- 기관은 궁극적으로 중장기 전략 목표를 달성하기 위하여 사내외의 우수 인재에 대한 채용 및 재배치 등의 계획을 전략적으로 고려할 필요가 있다. 특히 개방직위 및 전문직위의 효과적 운영을 위한 직무체계를 구체화하고 저성과자에 대한 성과 및 역량을 반영한 공정한 평가체계를 적용하기 위하여 개인의 직무 단위에서 구체화된 성과 및 역량을 파악하기 위한 노력이 지속적으로 이루어질 필요가 있다.
- 이상의 결과를 종합해 볼 때, 보수 및 복리후생을 위한 기관의 노력을 “B+”로 평가한다.

마. 2020년의 지적사항¹⁹⁾

1) 보수 및 복리후생

가) 직무중심의 합리적 보수체계 전환

- 기관은 전년도 경영평가에서 제반 사항에 대한 개선요구를 받은 바 있다. 직무급제 도입을 위해 기관 내 공감대 형성 및 직무분석 결과가 필요하다는 지적에 따라, 언택트 설명회와 설문조사를 통하여 직무평가등급을 결정한 점은 적절한 것으로 판단한다. 직무의 양, 난이도, 중요도 등 전방위적 직무급제 도입을 위한 보수체계 구축은 미흡하다는 지적에 따라, 직무평가도구개발위원회에서 평가요소·가중치를 확정하는 것은 긍정적으로 평가한다.
- 중장기 전략에 기인하여 조직 및 인사 성과평가제도에까지 연계되는 체계 마련 필요라는 지적에 따라 직무급 도입 기반 마련, 보수개편 모델 설계로 중장기 로드맵을 구축했다고 하나, 보수체계 중심의 중장기 로드맵으로 직무-성과-인사 연계형 로드맵이라고 하기에는 매우 미흡하다고 판단한다. 개인 단위로 부여된 직무에 따른 요구역량 및 체계, 경력관리모델 구축 필요라는 지적에 따라 표준직무기술서의 Key 포지션 설계를 통해 관리자로 성장하기 위한 요구역량 및 필요 경력을 설계했다고 하나, 직무기술서가 직급별로 보다 구체화되어야 한다. 그 기초가 충실하지 않으면 요구역량 및 체계, 경력관리 모델의 활용은 제한적일 수밖에 없다.
- 기관은 전 직무 806개에 대하여 표준직무기술서 도출 및 직무가치평가를 실시하여 직무급제 도입을 위한 토대를 마련하였으나 비간부직에 대한 직무기술서가 직급별로 보다 구체화되어야 할 필요가 있다. 기관은 직무급제 도입을 위한 노사합의가 아직 이루어지지 않아 추후 직무급 도입을 위한 노사협의 및 취업규칙 개정이 필요하다.
- 기관은 직무급제 도입을 위한 노사합의가 이루어지지 않았으며 추후 직무급제 도입을 위한 노사협의 도출을 위한 노력이 필요하다.

19) E사의 『2020년 경영실적 평가보고서』.

- 이상의 결과를 종합하여 볼 때, 직무중심의 합리적 보수체계로의 전환을 위한 기관의 노력과 성과를 “C”로 평가한다.

나) 합리적인 보수 및 복리후생제도 구축

- 기관은 외부위원 및 노사합동 모니터링을 통하여 정부 가이드라인을 준수한 합리적 보수 및 복리후생제도를 운영하기 위하여 정부지침에 저촉되지 않는 선에서 정규직 전환 직원에 대한 처우개선 및 임금인상, 복리후생비 개선 등을 통하여 정규직과의 차별 해소 노력을 기울였으며, 전반적인 복리후생비의 집행은 전 항목에서 100% 준수하여 합리적인 복지후생제도를 운영한 기관의 노력은 적절한 것으로 평가하며, 그 결과 복리후생 만족도가 전년 대비 46점(71.2 → 75.8) 향상된 것은 긍정적으로 평가한다. 특히, 기존 복지제도와 놓여준 주민소득향상을 연계한 신(新)복지프로그램은 바람직하다고 판단한다.
- 기관은 임금피크제 가이드라인을 준수한 제도 설계·운영을 하고 있다. 제도 취지에 부합하는 임금피크제 대상자 활용을 위하여 적합 직무 선정, 근로시간 단축, 다양한 프로그램 개발 및 운영 노력은 인정된다. 다만, 임금피크제를 통한 채용 목표를 크게 초과 달성한 것은 긍정적이기는 하나, 임금피크 재원 충당률이 낮은 것과는 상충되는 것이므로 합리적인 채용 목표와 실적을 위한 중장기 계획을 수립할 필요가 있다.
- 이상의 결과를 종합하여 볼 때, 합리적인 보수 및 복리후생제도 구축을 위한 기관의 노력과 성과를 “B0”로 평가한다.

바. 2021년의 지적사항²⁰⁾

1) 보수 및 복리후생

가) 직무중심의 합리적 보수체계 전환

- E사는 대·중·소 3단계 직무분류 체계에 보직자와 비보직자로 구분

20) E사의 『2021년 경영실적 평가보고서』.

하여 총 545개의 단위 직무를 확정하여 직무분석을 실시하고 직무기술서를 작성하였으며, 보직자 직무에 대하여 지식/기술, 노력, 책임의 3대 평가요소와 7대 하위 평가항목을 선정하여 직무평가를 실시하고 직무등급(2급 이상 4단계, 3급 이상 5단계)을 설정하였으나, 비보직자 직무에 대하여는 직무가치 평가가 아닌 직무 난이도, 중요도, 숙련도를 기준으로 직무역할평가를 실시하여 총 7단계(R4~R1, T1~T3)의 역할등급을 정하고 T1~T3에 대하여 숙련단계(근속기간)에 따라 7단계로 구분한 사실이 확인된다.

- 기관이 직무등급체계 구축을 위한 노사합동 직무분석 TF를 구성하여 노동조합이 참여하도록 한 부분, 직무평가를 위한 언택트 설명회 개최 등은 기관의 노력으로 인정되나, 직무평가위원회, 직무등급심의위원회에 노동조합을 구성원으로서 참여하도록 하여 직무급 도입에 대한 수용성을 확대할 필요가 있으며, 직무중심 보수체계 완성을 위한 중장기 로드맵을 마련하였으나 비보직자 직무에 대한 직무평가 실시, 주기적 직무평가 및 직무등급 재설정 계획과 직무급 비중의 확대방안을 마련하고 보직자의 직무등급과 직무급액을 취업규칙에 반영하여 직무급이 도입되도록 노력을 기울일 필요가 있는 것으로 판단된다.
- **이상의 결과를 종합하여 볼 때 직무중심의 합리적 보수체계의로의 전환을 위한 기관의 노력과 성과를 “B+”로 평가한다.**

나) 합리적인 보수 및 복리후생제도 구축

- 기관은 임금피크제 재원 충당률이 낮으므로 합리적인 채용 목표와 실적을 위한 중장기 계획을 수립할 필요가 있다는 전년도 경영평가 지적사항에 대응하여 정현원차, 증원, 임금피크 별도정원 등을 종합적으로 고려한 중장기 채용계획을 수립한 노력이 확인된다.
- 기관은 매년 실시하는 복지 설문조사 결과를 반영하여 농수산 꾸러미 요리활동 등 지역농산물 소비를 확대하고, 농어촌 휴양체험마을을 휴식처로 제공하였으며, 전 직원에게 차별 없는 복지제도를 운영한 점은 바람직하다고 판단된다. 다만, 예산 및 사내근로복지기금으

로 운영 중인 주택담보대출과 생활안정자금대출의 금리와 한도 규정을 혁신지침에 따라 개정하지 않았으므로 노사합의를 통한 개선방안이 마련되어야 할 것이다.

- 기관은 공로연수를 대체하고 임금피크 대상자의 퇴직 후 전직을 지원하기 위해 재취업 역량강화 교육을 도입하고, 퇴직 후 행정처리 방법, 이력서 작성방법, 면접스킬 전수 등 퇴직 후 실제 활용할 수 있는 8개 프로그램을 비대면 실시간 온라인 교육으로 진행하였다. 다만, 교육 참여율이 15%로 높지 않고, 교육기간이 3일로 단기간 운영되고 있어서 참여율 제고와 프로그램 확대 노력을 기울일 필요가 있을 것이다.
- 이상의 결과를 종합해 볼 때, 합리적인 보수 및 복리후생제도 구축을 위한 기관의 노력을 “B0”로 평가한다.

사. 지적사항에 대한 대응 종합, 그리고 시사점

| n년 | 지표 | 등급 | 주요 지적사항(n년) | 대응(n+1년) |
|-------|-----------|----|--|--|
| 2019년 | 보수 및 복리후생 | B+ | <ul style="list-style-type: none"> - 노사협의 등을 통한 직무평가 실시로 보수체계 개편 기반 구축 및 정액 인상을 통한 직급 내 임금격차 축소로 연공성 완화를 위하여 노력하고, 보수 및 복리후생 관련 구성원 수용도 제고를 위하여 차별화된 비금전적 복지혜택 발굴 노력은 긍정적으로 평가 - 12월에 직무분석 연구를 시작하여 결과물이 미흡하므로 금년 내 직무평가 연계에 한계 우려 - 지속가능하고 효율적인 직무급제 운영을 위하여 기관의 미션 및 비전 달성을 위한 개인 단위로 부여된 직무에 따른 요구역량 및 체계, 경력관리모델의 구축 필요 | <ul style="list-style-type: none"> - 언택트 설명회와 설문조사를 통해 806개 직무 대상 직무가치평가 실시 - 직무평가도구개발위원회에서 평가요소와 가중치를 확정 - 직무급 중장기 로드맵 구축 - 표준직무기술서와 Key 포지션 설계를 통해 관리자로 성장하기 위한 요구역량 및 필요경력을 설계 - 노사합의에 이르지 못하는 |

| n년 | 지표 | 등급 | 주요 지적사항(n년) | 대응(n+1년) |
|-------|---------------------|----|---|--|
| | | | <ul style="list-style-type: none"> - 개인의 직무 단위에서 구체화된 성과 및 역량을 파악하기 위한 노력 필요 | |
| 2020년 | 직무중심의 합리적 보수체계 | C | <ul style="list-style-type: none"> - 직무평가도구개발위원회에서 평가요소·가중치를 확인한 것은 긍정적으로 평가 - 보수체계 중심 중장기 로드맵으로 직무-성과-인사 연계성이 매우 미흡 - 비간부직 직무기술서가 직급별로 구체화 필요 - 직무급 도입을 위한 노사합의가 이뤄지지 않고 있고, 취업규칙 개정 필요 | <ul style="list-style-type: none"> - 직무중심 보수체계 완성을 위한 중장기 로드맵 제시 - 보직자와 비보직자로 구분하여 총 545개 단위 직무 확정 후 직무기술서 작성 - 노사합동직무분석 TF를 구성하여 노동조합이 참여(직무평가위원회, 직무등급심의위원회에는 미참여) - 비보직자 대상 직무가치평가가 아닌 직무역할평가로 7단계 역할등급 설정 |
| | 합리적인 보수 및 복리후생제도 구축 | B0 | <ul style="list-style-type: none"> - 임금피크제를 통한 채용 목표는 초과하였으나 임금피크 재원 충당률이 낮으므로 합리적인 채용목표와 실적을 위한 중장기 계획 수립이 필요 | <ul style="list-style-type: none"> - 정현원차, 증원, 임금피크 별도정원 등 종합적으로 고려한 중장기 채용계획 수립 |
| 2021년 | 직무중심의 합리적 보수체계 전환 | E+ | <ul style="list-style-type: none"> - 보직자는 직무평가, 비보직자 직무에 대해서는 직무가치평가가 아닌 직무역할평가를 실시 확인 - 노동조합이 직무평가위원회, 직무등급심의위원회 구성원 참여로 직무급 수용성 확대 필요 - 중장기 로드맵에 비보직자 직무 직무평가 실시, 주기적 직무평가 및 직무등급 재설정 계획, 직무급 비중 확대방안 마련 필요 - 보직자 직무등급과 직무급액을 취업규칙에 반영 필요 | <ul style="list-style-type: none"> - 6급 이상 보직자, 비보직자 전 직무 대상 직무가치평가를 실시 후 직무등급 부여 - 노동조합이 직무평가도구 개발위원회, 직무등급심의위원회 참여 - 노동조합 소통을 통해 직무급제 방향성을 설정하였으며, 직무급제 실시에 대해 노사합의 완료 - 중장기 로드맵에 주기적 직무관리방안, 직무급 비중 관리방안 포함 - 직무관리 및 직무급 관련 사항 취업규칙 및 규정에 반영 |

| n년 | 지표 | 등급 | 주요 지적사항(n년) | 대응(n+1년) |
|----|---------------------|----|---|----------|
| | 합리적인 보수 및 복리후생제도 구축 | B0 | <ul style="list-style-type: none"> - 주택담보대출과 생활안정자금대출의 금리와 한도 규정을 혁신지침에 따라 개정하지 않아 노사합의를 통한 개선방안 마련 필요 - 재취업 역량강화 교육을 도입하였으나 참여율(15%)이 낮고 교육기간이 단기간(3일)이어서 참여율 제고와 프로그램 확대 노력이 필요 | |

자료 : E사의 경영실적 평가보고서(2019~2021년).

6. 대응 실태로부터의 시사점

이상 기관들의 실제 대응 사례를 살펴보았다. 이제 이 사례들을 바탕으로 외부환경, 내부동력 등이 무엇이었는지, 타 기관으로의 전파와 확산을 위한 실천적인 대안이 무엇인지 정책상의 시사점을 도출하여 보겠다.

첫째, 첫 단추를 잘 꿰었기에 후속 작업도 용이한 기관들이 있었다. 소위 가이드라인, 지침이 나왔을 때 빨리 의도를 파악해서 대응했던 기관은 점차 진화하는 세부평가 수준에 대해서도 발 빠른 대응을 하는 모습을 보여 줄 수 있었다.

하지만, 초기에 인센티브가 부여되며 우수사례 기관들이 나타날 때는 관망을 하던 기관들이 점차 강압적으로 변해가는 세부평가항목들이 발표되고서야 부랴부랴 움직이게 되는데, 쉽게 따라가지 못하는 경향이 있기 마련이다. 따라서, 기관에서 어차피 수용해야 하는 사안이라면 제도에서 벗어나지 않도록 또 너무 뒤쳐지지 않도록 독려할 필요가 있다 할 것이다.

둘째, 기관 내부에서의 동력이 있었던 기관들이 있었다. 도입을 위한 도입이 아니라, 임금과 관련한 내부적 이슈를 해결하기 위한 도구로서 직무급이 효과적으로 작용함을 피력했던 기관이 직무급을 원활히 도입한 사례를 발견할 수 있었다.

따라서, 본 제도가 개별 기관에 도움이 되는 면이 무엇인지, 어떻게 대

다수의 지지를 받을 수 있는지, 저항하는 그룹의 오해를 해소할 수 있는 것은 무엇인지, 해당 기관의 임금체계상의 독특한 이슈를 어떻게 해소할 수 있는지를 선제적으로 파악하는 것이 동력 확보에 도움이 될 것이다.

셋째, 일관되게 추진할 주체, 그리고 추진체계가 있었다. 직무급 도입에 대해 우수하다는 평가를 받은 기관을 보면, 기관장의 긍정적 도입 의지, 충분한 이해와 추진력이 있는 실·처장, 그리고 일사불란하고 소통에 능한 실무진들이 있는 경우가 많았다.

잡은 직무순환으로 인해 보수체계를 충분히 학습한 담당자, 의사결정권자가 교체되면 삼시간에 그 동력을 잃는다. 새로 담당한 주체는 새로 학습을 시작해야 한다. 따라서 어느 정도 소기의 성과를 거두기 전까지는 해당 팀을 유지하는 것이 필요할 것이다.

넷째, 충분한 시간을 둔, 전문가의 올바른 가이드와 조언이 있었다. 실행까지 도달하지 못하고 보고서 자체의 도출까지가 한계인 전문가들은 딱 거기까지만 일하게 되는데, 보고서 자체도 잘 분석해 보면 도저히 수용하기 어려운 결과물이 나오기도 한다. 따라서, 적용 가능한 안을 도출하고, 전국에서의 설명회까지도 실무진과 한 팀이 되어서 완료하고 임직원들의 충분한 이해를 돕는 전문가를 섭외하는 것이 바람직하다.

물론, 기관의 인력, 예산 투입은 제한적이기 때문에 처한 상황에 맞는 전문가들의 도움을 받아야 한다. 실질적인 변화는 하지 못하고, 대외적으로 보여주기 위한 그림만 그려 둘 수밖에 없다는 치더라도, 준비는 해 둘 필요가 있고 언제든지 적용 가능한 상태로 만들어 두는 노력이 필요하다 할 것이다.

정책적으로는 첫째, 첫 단추를 잘 꿰도록 기관에 대해 충분히 안내하고 또 안내해야 한다. 적용 가능한 준비 상태가 어디까지 와 있는지조차도 대시보드 형태로 기획재정부에서 관리할 필요가 있다. 기관마다 임금체계상의 어떤 이슈가 있는지, 다양한 문제점을 취합하여 유형화할 필요가 있다. 이를 해소할 훌륭한 도구로서 직무급이 작동될 수 있음을 피력해야 할 것이다.

둘째, 보수체계를 담당하는 기관의 내부 인력에게, 가능하다면 기획재정부에서 개인별로도 인센티브를 제공하라. 이들이 노동조합을 상대하면

서 가장 피로하고 힘든 직무일 수 있다. 그리고 가급적이면 너무 잦은 빈도로 교체되지 않도록 기관에 당부하여야 한다.

「공공기관 관리체계 개편방안」에 따르면, “직무급에 대한 이해도를 높이기 위해 기관 보수담당자 등 상대로 맞춤형 컨설팅, 직무급제 설명회 등을 통해 기관 특성을 반영하여 자율적으로 보수체계 개편을 추진할 수 있는 기반을 조성하겠다”라는 구절이 있어 매우 바람직하다고 할 것이다.

셋째, 공공부문 임금체계 개편을 위한 추진방안의 틀로서 아래와 같은 범주를 제시해 보겠다. 기관 내에서의 공정성을 확보하기 위한 보수체계로서 직무급이 언급되고 있으므로 이를 하나의 큰 구분으로 하여, 네 가지 질문을 던져보고, 또한 기관 간의 보수 격차 해소를 위해서도 직무급이 대안이 될 수 있으므로 또 하나의 큰 구분으로 하여 보았다. 각각의 질문에 대한 대안들을 마련한다면 실무자들이 고민하는 직무급 도입과 안정화의 어려움을 조금이라도 더 해소해 나갈 수 있을 것이다.

〈표 3-5〉 공공부문 임금체계 정책 추진방안 제시를 위한 프레임워크

| 구분 | 주요한 질문 | 가능한 대안들 |
|---------------|----------------------------|--|
| 기관 내의 보수체계 적용 | 기관 유형별로 적용 가능한 보수체계를 둘 것인가 | <ul style="list-style-type: none"> 성과연봉제 단일 모형 적용 직무급 단일 모형 적용 다양한 보수체계 중 직급, 직종에 따라 선택 적용 |
| | 미도입 기관에 어떤 가이드가 필요한지 | <ul style="list-style-type: none"> 추진체계의 구비 체계적인 직무분석(직무기술서 마련) 및 직무평가(직무등급 마련) 직무등급에 따른 직무급 테이블 마련 노사협의를 위한 안내 담당자의 역량 강화 보수규정 반영 |
| | 기도입 기관에는 어떤 가이드가 필요한지 | <ul style="list-style-type: none"> 직무가치와 보수의 연계성 강화 직무급 적용 대상 직원 범위 확대 직무기술서의 수·내용 면에서의 안정적 유지보수 직무평가의 정기적 갱신과 직무등급 유지보수 직무급 테이블의 합리적 유지 |

〈표 3-5〉의 계속

| 구분 | 주요한 질문 | 가능한 대안들 |
|---------------|--|--|
| | 보수체계를 뒷받침하기 위해 어떤 조직체계, 인사제도를 가이드할 것인지(공통) | <ul style="list-style-type: none"> • 직군이나 직렬을 고려한 채용 • 직무분류체계와 직무등급체계를 고려한 직무순환 • 직무등급을 벗어난 직무순환 시 사내 공모제도의 활성화 • 직책수당의 탈착 및 직책자 선임·해임 기준 마련 • 인사평가제도의 고도화(평가항목, 평가절차, 평가 결과 활용) • 직무가치 하락자 대상 코칭 강화 |
| 기관 간의 보수체계 적용 | 기관 간 공정한 보수체계는 어떻게 마련할 수 있는지 | <ul style="list-style-type: none"> • 기관 간 공통 직무의 발굴 • (규모, 지역, 기관 역사, 노동조합 유무 등 변수를 고려한) 공통직무의 시장임금 도출 및 비교 분석 |

한편, 기획재정부는 2023년 2월 3일 제2차 공공기관운영위원회에서 「직무·성과 중심의 공공기관 보수관리 강화방안」을 확정하 바 있다.²¹⁾ 급변의 방안은 공공기관의 생산성을 제고하고, 대국민 서비스의 질을 향상시키기 위해 직무와 성과에 기반한 공정한 보상체계 수립의 다각적인 지원방안 마련에 초점을 두었다.

먼저, 기타공공기관을 포함한 전 공공기관을 대상으로 ① 직무급 도입을 확대하여 직무 난이도와 보수를 연계하고, ② 총보수 중 성과급 비중과 차등폭의 동시 확대를 유도하는 등 보수체계의 연공성을 완화하는 것에 주안점을 두었다.

단, 이러한 과정은 ① 개별 기관의 특성을 반영하면서, ② 노사합의를 통해, ③ 단계적으로 추진되어야 한다는 원칙하에 진행될 것이라 한바, 그 주요 내용은 소개하자면 아래와 같다.

2021년 말 기준으로 직무급 도입 기관 수가 공기업·준정부기관 130개 중 35개인 상황에서 2024년에 100개, 2027년에 200개 이상 공공기관에서 직무급을 도입하도록 하는 것을 목표로 삼았다. 여기까지는 직무급의 도

21) 이하의 내용은 기획재정부(2023), 「직무·성과 중심의 공공기관 보수관리 강화방안」, 마련, 2023. 2. 3.자 보도자료를 토대로 작성하였다.

입과 확산을 강조하였다고 볼 수 있으나, 또한 성과급의 비중 및 차등폭 확대를 조직 성과 제고를 유도하겠다는 것을 밝힘으로써 ‘성과’에 대한 강조를 통해 직전 정부와의 차별화를 도모하고 있다.

정부 차원에서의 동력 마련을 위해서는 네 가지를 안내하고 있다.

첫째로, 공기업·준정부기관 경영평가 시에 직무급(+1점), 성과급(+1점)의 배점을 확대했다. 2023년 경영실적 평가 시에 ① 조직 구성원이 직무급 설계 과정에 참여하는 등 직무급 도입·확산 노력·성과에 가점(+1점)을 부여하고(직무급 배점 2.5→3.5점), ② 총보수 중 성과급 비중을 늘리는 경우 및 평가등급에 따른 성과급 차등액을 확대할 경우 가점(+1점)을 부여한다고 한다.

둘째로, 직무급 도입 우수기관에 대해 총인건비 인센티브 부여 및 지급 대상을 확대했다. 직무급 도입·운영실적이 매우 우수한 기관에 총인건비 추가인상(예시: +0.1~0.2%p) 인센티브를 부여²²⁾하는 것뿐 아니라, 직무급 신규 도입 우수기관까지 인센티브 대상을 단계적으로 확대²³⁾하여 더 많은 기관이 직무급 도입과 확산을 위해 노력하도록 뒷받침하겠다는 것이다.

셋째로, 기타공공기관으로도 직무급의 도입과 확대를 추진한다. 현재는 공기업·준정부기관에 대해 기재부 경영평가로 직무급 도입 실적을 점검·평가하고 있는데, 향후에는 전 공공기관으로 직무급 도입·확산을 추진하기 위해서 주무부처가 평가하는 기타공공기관도 직무급 도입 실적이 평가될 수 있도록 2023년 실적 점검부터 기재부의 경영평가 지표 준용을 권고할 예정이라고 한다. 아울러, 주무부처의 평가 결과가 우수한 기타공공기관 역시 총인건비 추가 인상 인센티브가 적용되도록 할 계획이라는 것이다.

넷째로, 현장 소통 강화와 맞춤형 지원으로 제도 개편의 수용성을 제고한다. 직무·성과 중심 보수관리 강화 과정상에서 구성원의 관심 제고와

22) 직무급 고도화 기관 총인건비 인센티브 근거 기(既)마련('22년 12월 예산운용지침 개정).

23) (예시) '22년 실적 평가 시 최우수기관에 지급 예정 ⇒ '23년 실적 평가 시에는 최우수기관 + 신규 도입 우수기관까지 확대.

이해 부족 등을 해결하기 위해 공감대 형성 방안을 병행한다. 직무급 확대와 성과급 강화 우수사례를 공유하는 워크숍을 개최하여 기관이 제도 개편 필요성·효과를 인식할 수 있도록 하고, 한편 전문가로 구성된 컨설팅팀을 구성해 기관별 맞춤형 컨설팅을 실시할 계획이다. 즉 제도 개편 과정에서의 경험·역량 부족 등의 어려움을 기관이 자체적으로 극복할 수 있도록 지속 지원하겠다는 것이다. 그리고 제도 개편의 핵심 역할을 수행하는 각 기관 보수담당자의 역량을 제고해 기관별 특성에 맞는 효과적 방안을 수립할 수 있게끔 ① 제도 개편 필요성, ② 직무급 평가 시의 주요 고려사항 등을 안내하는 온라인 설명회와 더불어 한국조세재정연구원 집체교육 등 오프라인 교육을 병행하고, 직무·성과 중심의 보수관리 강화를 위한 우수사례집 등을 발간·배포한다고 한다.

아울러, 직무급 확대 및 성과급 강화를 추진하기 위해 지출하는 교육, 컨설팅, 연구용역 등 관련 비용은 혁신 가이드라인에 따른 경상경비 삭감 실적 평가 시 제외하여 제도 개편 노력이 차질 없이 추진되도록 하고, 직무급 고도화 기관²⁴⁾은 임피제 적용대상, 별도정원(신규채용 규모) 등을 기재부와 협의 시 보다 유연한 기준을 적용하도록 할 예정이라고 한다.

이처럼 2023년에 직무급, 그리고 성과급까지 강조된 「직무·성과 중심의 공공기관 보수관리 강화방안」이 나왔으니, 각 기관들은 또 다시 보수 체계에 관한 2022년 경영평가의 실적을 바탕으로 응전을 해야 하는 상황에 놓이게 되었다.

24) 생산성과 보수 수준이 충분히 연계되어 직무급이 임피제 효과를 발휘하는 기관.

제 4 장

공공기관 임금체계 심층조사 결과와 시사점

제1절 조사 개요

1. 조사 배경 및 목적

가. 공공부문 임금체계의 지속적 문제와 새로운 쟁점 연구 필요

- 윤석열 정부의 공공부문 개혁의 핵심 과제로 임금체계 개편이 강조되고 있는 상황에서 과거의 임금체계 개편 시도가 효과적이지 못한 원인의 진단 및 노사관계 쟁점을 검토하고 합리적이고 공정한 추진방안을 제시할 필요

나. 직무급 확대의 구체적 이슈와 현실적 개선방안을 모색할 필요

- 개념 및 목표에서 혼선을 빚어온 공공부문 연공급 축소 및 직무급 확대에 관한 실태, 이해관계, 평가의견 등을 종합적으로 재검토해서 노사정 간 원활한 논의를 촉진하고 수용성을 제고할 필요

2. 조사 설계

- 조사 방법: 표적집단면접법(FGI: focus group interview)

- 조사 기관유형: 준정부기관, 기타공공기관, 공기업
- 조사 대상: 인사담당자 및 근로자
- 대상 모집: 본사 실사망을 통한 선정 질문지 기반 적격자 모집 및 선발(Pre-Recruitment)
- 토의 진행: 전문 Moderator에 의한 Focus Group Interview
- 결과 분석: 기록자(scripiter)의 기록과 녹음된 내용을 참조하여 질적인 방법으로 토의내용 분석(Verbatim Analysis)

3. 주요 조사 내용

가. 도입단계(Warming-up Stage)

- 도입 화제 및 모임의 취지 설명
- FGI 조사 소개
- Moderator와 참석자 소개(회사명, 참석자명, 주요 업무 등)

나. 본단계(Main Stage)

1) 공공기관 임금체계 현황

- 기본급 이상 시 근속 또는 호봉에 의한 상승
- 근속 또는 호봉 차이로 인해 상하직급 간 임금 역전 현황
- 직무 난이도에 따른 보상
- 성과급 적용 수준
- 호봉제와 직무급제

2) 임금체계 현안 파악

- 공공기관 혁신에 의한 임금체계 혁신 추진 정도
- 임금 혁신 추진 시 노사 간 협의
- 임금 혁신 추진 시 애로 사항
- 혁신실적 반영 정도 적정 여부
- 임금체계 혁신의 비중 중요성

3) 임금체계 개선방안

- 호봉제 완화를 위한 직무급 이외 바람직한 방안
- 정부주도의 공공부문 임금체계 혁신 개선할 사항
- 임금체계 혁신을 위한 노사 간 협력방안

다. 종결단계(End-of-Session)

- 추가 질문/ 감사의 말씀 및 인사

4. 참가자 프로필

가. 인사담당자

| 순번 | 이름 | 기관유형 | 조사방법 | 진행일시 | 진행지역 |
|----|-----|------------------|------|-----------------|------|
| 1 | A○○ | 준정부기관 (위탁집행형) | FGI | 11월 3일 19:00 | 서울 |
| 2 | B○○ | 준정부기관 (위탁집행형) | | | |
| 3 | C○○ | 기타공공기관 | | | |
| 4 | D○○ | 기타공공기관 | | | |
| 5 | E○○ | 공기업(시장형) | | | |

나. 근로자

| 순번 | 이름 | 기관유형 | 조사방법 | 진행일시 | 진행지역 |
|----|-----|------------------|------|-----------------|------|
| 1 | A○○ | 준정부기관 (기금관리형) | FGI | 11월 4일 19:00 | 서울 |
| 2 | B○○ | 준정부기관 (위탁집행형) | | | |
| 3 | C○○ | 기타공공기관 | | | |
| 4 | D○○ | 기타공공기관 | | | |
| 5 | E○○ | 공기업(준시장형) | | | |

제2절 조사 결과와 시사점

1. 공공기관 임금체계 현황파악

가. 기본급 인상 시 근속 또는 호봉에 의한 상승

가장 먼저 호봉제의 활용 정도를 파악하기 위해 기본급 인상의 기준이 무엇인지를 물어본 결과 성과연봉제와 호봉이 혼재되어 있다는 응답이 주종을 이루었다. 상위직급인 경우에는 성과급 비중이 상대적으로 크고 하위직의 경우는 호봉제를 유지하는 경향이 있지만 공공기관들에 공통으로 적용되는 성과연봉 차등 방식이 보편적으로 적용되는 것으로 보여지고 있다.

그러나 성과연봉제라 하더라도 기본급의 인상이 근속연수를 반영하는 경우가 많아 호봉제의 근간을 상당히 유지하고 있다는 전제하에서 성과에 따른 차등 인상이 이루어진다고 볼 수 있다. 일부에서는 굳이 성과연봉제가 아니라도 하위 직급에는 연봉제를 유지하는 경우나 노조의 반대가 있는 경우 성과연봉 개념이 없는 순수 호봉제를 유지하는 경우도 보이는데 이런 경우도 대부분 근속연수가 기본급 인상의 기준이 되는 것으로 볼 수 있다.

근속연수에 대비되는 개념으로는 대체로 성과에 따른 차등이라는 변동급적인 장치를 두고 있고 기본급 인상 시 직무가치에 연동되는 경우는 거의 없는 것으로 보여진다. 이는 뒤에서 살펴보겠지만 근속 또는 호봉 요인이 기본급 결정에서 중요한 근거가 되고 있다는 것을 보여준다.

- ▶ **[인사담당자]** 대체로 성과연봉제 적용이 많음.
성과급제 이외 일부 근속연수에 따른 상승과 연봉제와 성과급제(일부 상위직) 동시 적용
- ▶ **[근로자]** 대체로 연봉제가 적용이 되고 있음.
연봉제 이외 일부 협약을 통해서 기본급 인상과 연봉제와 성과급제 동시 적용

| 인사담당자 | 근로자 |
|---|---|
| <p>■ 성과연봉제 적용</p> <p>“일괄 임금인상을 전 직원한테 반영하되 성과연봉제를 적용, 성과평가 결과를 가지고 차등 지급, 근속에 따른 임금인상이라는 개념은 없음. 2015년부터 호봉제는 완전 폐지하고 성과연봉제로 운영하고 있음.”</p> <p>“5급 체계이며, 승진하려면 5년, 10년 소요되며, 최저급여와 최고가 있어서 그 베이스 안에서 적용되며, 매년 노사협의함. 정액 기준으로 모든 직원에게 다 같이 적용”</p> <p>“성파에 따라서 매년 임금인상이 결정되며, 5등급으로 나뉘져 있음.”</p> <p>■ 근속연수에 따른 상승</p> <p>“호봉제는 아니지만 근속가산이 붙음. 계약연봉에 1년에 1%, 2년에 2% 등이 상승하고, 15년까지 적용됨. 직급 베이스에서 승진하면 초기화됨, 유관기관 임금체계를 벤치마킹해서 만듦”</p> <p>■ 연봉제와 성과급제도 운영</p> <p>“2016년부터 1~4급까지만 성과연봉제가 도입되고, 5~7급은 연봉제로 변경됨. 1~4급의 경우는 물가인상률 플러스 성과까지 연동이 되어 적용”</p> | <p>■ 연봉제 적용</p> <p>“연봉제이나 연봉을 책정하는 방식이 근속이나 호봉처럼 근속에 따라서 직무등급 임금등급표를 사용하며 거의 순차적으로 올라서 호봉제 성격을 띠고 있음.”</p> <p>“연봉제 형식을 띠고 있음. 일괄 임금 협상을 할 때 연봉을 기준으로 임금 차액으로 하후상박을 사용함. 기본급 자체가 원래 본인이 받던 작년 연봉을 기준으로 하기 때문에 근속이 길수록 연봉이 더 많을 수밖에 없는 구조임.”</p> <p>“호봉제에서 2015년도에 연봉제 도입함. 임금상승률 분만큼 노조와 협의를 해서 정률 정책을 나눠서 진행하고 있음.”</p> <p>■ 협약을 통해서 기본급 인상</p> <p>“초임 인건비 범위 내에서 노동조합과의 임금협약을 통해서 기본급을 매년 인상함. 협상에 따라 다르긴 한데 어떤 연도에는 하후상박을 받기도 하고, 어떤 연도에는 정액 얼마 이런 식으로 가기도 함.”</p> <p>■ 호봉제와 연봉제 혼재</p> <p>“호봉제를 운영하고 있음. 2013년도에 정부의 압박으로 인해 당시에 보직자 분들만 연봉제를 적용함. 그리고 그 외 직원들은 노조와 합의를 해서 하겠다고 했는데 합의가 안 됨. 현재 연봉제랑 호봉제가 혼재돼 있음. 전체 직원 150명 중 연봉제 적용은 11~12명 정도임.”</p> |

나. 근속 또는 호봉 차이로 인해 상하 직급 간 임금 역전 현상

호봉의 개념이 기본급 인상의 중요한 기준이 되는 경우 이론적으로 직급승진이 안 되는 경우에도 호봉의 상승으로 상하 직급 간 임금 역전 현상이 발생할 수 있다. 면접에 참여한 인사담당자들의 경우에는 이에 관해서는 거의 그런 경우는 없다고 응답하고 있다. 입사 당시 경력의 산정이나 인정에 따른 편차가 있어서 입사 후 직급 간 역전 현상이 있을 수 있고 상위직급에서는 성과연봉의 누적효과로 그런 경우가 있지만 대부분의 일반 직급 간에 역전은 발생하지 않는다는 것이다.

반면에 일반 공공기관 종사자들의 경우는 구조적인 문제로 임금 역전이 발생한다고 응답하고 있다. 과거 임금인상률이 높았던 경우 혜택을 받은 집단과 이후 입사자들의 경우 직급 간 승진 속도 차이는 있지만 기본급 결정을 조정하지 않는다면 위아래 직급 간 임금 역전이 발생하기도 한다는 것이다. 3급과 4급에서 이런 경우가 많다고 응답하고 있다. 아울러 입사 당시의 경력산정의 편차로 역전 현상이 있다고 응답한 경우도 있다.

- ▶ **[인사담당자]** 전문직종과 경력을 인정받아 입사한 경우 임금 역전 현상이 일부 발생함.
극단적으로 징계를 당해서 삭감을 당하지 않으면 역전 현상이 발생하지 않지만, 일부 경력을 최대치로 받아서 오면 바로 위 직급에서 역전 현상이 발생한다는 의견도 있었음.
- ▶ **[근로자]** 인사담당자와 마찬가지로 대체로 임금 역전 현상이 발생함.
등급제이기 때문에 임금 역전 현상이 발생하지 않는다는 의견이 있었음.

| 인사담당자 | 근로자 |
|--|---|
| <p>▪ 임금 역전 현상 발생</p> <p>“현재도 있고, 차이가 많은 경우 연봉으로 거의 천만 원 넘게 나는 경우도 있음. 경력 인정으로 호봉을 달아 주다 보니 일부 직원의 경우 높게 연봉 책정이 됐음. 2~3명 정도 되며, 50대 중반, 40대 후반 정도의 연령대임. 변호사, 회계사, 노무사 등의 전문직 대상으로 무기계약직 채용할 때는 페이밴드를 넘어서도 무방한 식의 구조가 있음.”</p> <p>“변호사나 세무사, 회계사 등의 전문직 종사자는 연봉이 7~8천에서 시작해서 최근에는 9천까지 올라감. 임금이 역전되다 보니 조직 간 트러블이 생기게 됨.”</p> <p>“경력을 산정할 때 나이나 경험이 있는 경우 5급으로 들어왔는데, 4급보다 임금이 높은 경우가 있음.”</p> <p>“상위 직급의 경우 성과연봉이기 때문에 동일 직급에서 계속 성과를 잘 받다 보면 역전 현상이 발생할 수 있음. 또한 초과근무수당으로 직급 간 역전이 일어나는 경우가 있음.”</p> <p>“극단적으로 징계를 당해서 삭감을 당하지 않는 이상 구조상 역전 현상이 발생하지 않음. 4급을 단 지 얼마 안된 분과 5급으로 들어올 때 경력 산정을 최대치로 받을 경우 5급이 4급보다 더 높은 연봉을 받을 수 있음.”</p> | <p>▪ 임금 역전 현상 발생</p> <p>“임금 역전 현상이 많이 발생함. 하후상박의 영향일 수도 있고, 오래 다닐수록 연봉인상률이 예전에는 높았기 때문에 그 연봉을 기준으로 계속 인상이 되고 있으니까”</p> <p>“일부 존재함. 전체 300명 중 3~4명 정도, 6개 직급이 있는데 4급이나 3급에서 역전 현상이 발생함.”</p> <p>“거의 없지만 1~2명 정도 존재함. 5급에서 높은 호봉인 경우 4급보다 임금이 높은 경우가 있음.”</p> <p>“조금 있는 편임. 2015년 이전에 호봉제를 오래 하신 분들은 임금 역전에 해당되는 사람이 없는데, 2015년 이후에 입사하신 분들 중에서 경력 산정을 많이 받고 들어온 경우 역전되는 경우가 있음.”</p> <p>▪ 임금 역전 현상은 발생하지 않음</p> <p>“등급제이기 때문에 역전 현상은 없음”</p> |

다. 직무 난이도에 따른 보상 충분성

직무가치 또는 직무 난이도에 따른 보상이 충분한지를 물어본 결과 대부분 직무가치나 난이도에 따른 보상은 거의 존재하지 않는다는 것과, 간부직들의 경우 직무수당이나 보직수당 정도로 추가 보상하는 방식을 쓰고 있다는 점 그리고 직무 난이도나 가치에 따른 보상 차별화를 위해 직무평가를 시도해 보았거나 시도하려고 해도 직원들 간 동의를 구하기 어렵거나 기술적으로 추진하기 어려워 하지 못하고 있다는 점 등이 공통적으로 나타난 반응들이었다.

직무에 따른 보상 차별화가 어려운 더 근본적인 이유는 조직문화에서 찾아볼 수 있다. 순환보직 등으로 힘든 자리와 어려운 자리 간의 편차를 해소하는 방안이 많이 사용되고 있고 약간의 직무수당 정도에 따른 추가 보상에 대한 동의와 직군 내에서 직무를 구체적으로 평가해서 차등할 필요가 없다는 인식 등이 광범위하게 퍼져 있는 것으로 보여진다.

- ▶ **[인사담당자]** 직무 난이도에 따른 보상은 없다는 의견이 대다수임.
(일부 팀장 보상 등 보직수당이 있음)
- ▶ **[근로자]** 직무 난이도에 따른 보상은 없다는 의견과 직무급제도를 운영하지는 않지만 일부 수당(직책수당, 특수 직무 수당 등)으로 보상을 적용하기도 함.

| 인사담당자 | 근로자 |
|---|--|
| <p>■ 직무 난이도에 따른 보상 없음</p> <p>“현재 전혀 적용되고 있지 않음. 네 일이 더 어렵니, 내 일이 더 어렵니 등 서로 입장 차이로 인해 노사협회가 2년 넘게 합의가 안 되고 있음.”</p> <p>“전혀 반영되고 있지 않음. 현재 팀장한테 보직수당은 있지만, 팀원 간에는 없음. 경영이랑 사업부서 간 대립도 심하고, 사업부서 간에도 심함.”</p> <p>“전혀 반영되고 있지 않음. 직무 도입을 계속 논의를 하고 있다고 외부에 보고를 하고 있지만, 전혀 될 것 같지 않다고 생각함. 합의가 어려움.”</p> <p>“전혀 반영되고 있지 않음. 다른 분위기와 동일하며 합의가 안 되고 있음.”</p> <p>“전혀 반영되고 있지 않음. 직무가치에 대한 합의도 어렵고, 순환보직을 운영하고 있는데도 불구하고, 이 부서는 직무가치에 대해 왜 점수가 더 높은지 그런 것에 대한 불만이 많음.”</p> | <p>■ 직무 난이도에 따른 보상 없음</p> <p>“직무 난이도에 따른 보상 자체가 없음. 직무 난이도 평가를 위해 전 직원 대상으로 완료는 했지만, 노사 간이나 노동자 간의 합의가 안 되고 있음.”</p> <p>“연봉제이다 보니까 연구직과 행정직에 따라 기본급여부터 차이가 나고 나뉘어져 있지만 직군 안에서 업무별로는 차이가 없고, 이에 대해 불만이 있음.”</p> <p>■ 일부 수당으로 보상 적용</p> <p>“기본급 차이는 아니지만 수당으로 반영하고 있음. 예를 들어 수서역처럼 큰 역하고 지체역처럼 작은 역장의 경우 같은 역장이어도 직무수당이 조금 다르다든지, 직책수당이 다르다든지 그런 식으로 반영하고 있음.”</p> <p>“직무 도입을 하기 위해서 평가를 준비하고 있긴 하지만, 직무 난이도에 따라서 직무급이라든가 기본급이 반영되지 않고 있음. 다만 현재 진급보조비 또는 직책수당, 특수 직무수당 등은 있음.”</p> <p>“보직자 외에는 직무에 따른 수당은 없음. 직군별로 급여가 다르고, 특수안보수당으로 3만 원 정도 지급.”</p> |

라. 경영평가에 의한 성과급과 기타 성과급의 적용 수준

공공기관들에 대해서 기본급 구조를 직무급으로 변경하려는 시도보다 더 간편하게 호봉급의 단점을 보완할 수 있는 방법으로 고안되고 적용되어 온 것이 성과급의 확대이다. 이에 대한 기관들 간의 반응은 다양하게 갈리고 있다. 적극적으로 평가를 잘 받아서 성과급을 많이 가져가려는 경우나 아니면 성과급 차이가 크지 않아 크게 의미를 둘 정도가 아니라는 수동적 반응들이 다양하게 나타나고 있고 이는 인사담당자들과 일반 근로자들 응답 모두에서 비슷하게 나타나고 있다.

굳이 전반적인 실상을 요약한다면 성과급 액수가 크지 않고 이른바 워라밸 중시의 문화가 증가하면서 성과급 제도의 영향력은 상대적으로 제한적이라는 점을 들 수 있다. 여기에 직무평가의 어려움과 마찬가지로 개인 성과급을 정착하기 위해선 평가제도의 객관성과 구체성이 확보되어야 하는데 이것이 쉽지 않는 도전과제다 보니 더 확산을 하지 못하는 이유도 있다.

조금 더 이 문제를 확장해서 본다면 직무중심 보상체계 대신 호봉제를 개선하기 위해 활용되어 온 성과주의 보상도, 집단적인 경영평가에 따른 보상을 넘어서 개별적인 보상 차별화로 가기 위해서는 평가제도가 정착되지 못한 것이 큰 장애가 되고 있는데 성과평가의 어려움은 결국 하는 일의 가치나 목표가 객관적으로 설정되지 못한 데서 기인하는 것이 크며 결국 직무중심 인사가 도입되지 못했기에 성과의 평가도 어렵다고 보여진다.

- ▶ **[인사담당자]** 일부 경영평가 성과급이 큰 사업장도 있지만 대체로 경영평가에 따른 성과급 수준은 낮다는 인식이 많음.
경영평가 성과급을 받기 위해서 고생하기보다는 차라리 안 받고 워라밸을 선호함.
- ▶ **[근로자]** 인사담당자와 마찬가지로 경영평가에 따른 성과급이 낮은 것으로 인식함.
5% 또는 5~7% 수준, 성과급이 없다는 의견이 있었음.

| 인사담당자 | 근로자 |
|--|--|
| <p>■ 경영평가에 따른 성과급 수준이 미약함</p> <p>“경영성과급의 경우는 정부지침이 명확함. 기존 월급의 60%정도 적용됨. 기관장은 많이 받으나 다른 직원들은 큰 성과급으로 생각하지 않음.”</p> <p>“경영평가 성과급이 100만 원 차이도 나지 않음.”</p> <p>“경영평가 성과급으로 크게 차이가 나는 수준은 아님. 당연히 많이 받으면 좋지만 이것 때문에 몇 개월 TF팀에 들어가서 야근을 한다거나 하지 않음. 차라리 안 받고 칼퇴근을 하는 것이 중요함.”</p> <p>“성과급으로 경영평가 성과급과 개인성과급이 있는데, 개인 쪽이 훨씬 큼. 경영평가 쪽은 담당팀만 조금 신경 쓰는 편이고, 다른 직원은 안 받으면 된다 이런 식으로 하는 것 같음.”</p> <p>■ 경영평가 포션이 큼</p> <p>“저희는 경영평가 성과급 포션이 큼. 경영평가 성과급은 전체 일괄로 적용되기 때문에 다 같이 열심히 하는 분위기임. 다만, 내부 성과급에서 경영평가가 일부 연동에 되게 되어 있어서 부서별 기여도나 이런 것으로 차등을 두고 있음.”</p> | <p>■ 경영평가 성과급 수준이 미약함</p> <p>“경영성과급이 크지 않음. 연봉에서 내부평가급까지 포함하더라도 연봉에서 한 5% 정도밖에 되지 않음.”</p> <p>“성과급 비중에서 5~7% 정도임.”</p> <p>“성과급이 없음. 성적평가를 해서 도입하려고 하는데 계속 안 되고 있고, 작년에 기관장이 취임을 하면서 성과평가를 이제 구축하라고 해서 지금 평가체계를 개선하고 있고, 추후에 할 예정인데, 현재로서는 경영이라든지, 기타 내부평가에 의한 성과급은 없음.”</p> <p>“거의 의미가 없음. 인상율이 문제이지 경영성과급은 의미가 없음.”</p> <p>■ 큰 비중을 차지함</p> <p>“성과급 역할이 큰 비중을 차지함. 최대 500%까지 평균적으로 기본급의 400%니까 직원들이 체감하는 부분이 큼. 500% 설정은 외부평가랑 경영평가가 합쳐짐. 평가는 부서평가로 이루어지고 있으며 부서 내에서는 동일하게 적용함.”</p> |

마. 호봉제(근속급)와 직무급제

이상의 면접내용들을 다시 종합적으로 확인하기 위해 기본급의 결정에서 호봉제가 직무 간에 어떤 것이 더 중요하게 작용하고 있는지 물어본 결과 거의 대부분이 호봉제 또는 근속급에 더 가깝고 직무급 요인은 거의 없다는 것이 드러났다. 일부 직무급이 상대적으로 강한 경우도 호봉 요인을 무시할 수 없어 호봉제가 직무 요소를 반씩 반영한다는 응답을 하고 있다.

▶ [인사담당자] 호봉제에 더 가깝다고 생각함.

▶ [근로자] 호봉제에 더 가깝다고 생각함.

호봉제와 직무급제를 50%씩 적용한다는 의견도 있었음.

| 인사담당자 | 근로자 |
|--|--|
| <p>▪ 호봉제(근속급)에 더 가까움</p> <p>“저희는 성과연봉제이기는 하지만, 실제로 임금을 차등으로 받는 격차가 큰 S등급과 D등급에 있는 인원이 전 직원 대비 20%가 안 되다 보니 80% 정도는 인건비 인상률을 그대로 반영해서 적정임금이 매년 올라가기 때문에 호봉제에 더 가깝다고 할 수 있음.”</p> <p>“직무에 대해서는 적용하고 있지 않기 때문에 오래되면 당연히 그래서 승진하려고 함.”</p> <p>“호봉제 근속에 더 가깝다고 생각함.”</p> <p>“호봉제에 더 가깝다고 생각함.”</p> <p>“호봉제에 더 가깝다고 생각함.”</p> | <p>▪ 호봉제(근속급)에 더 가까움</p> <p>“근속급에 더 가까움.”</p> <p>“호봉제에 더 가까움.”</p> <p>“호봉제에 더 가까움.”</p> <p>“호봉제에 더 가까움.”</p> <p>▪ 호봉제와 직무급제 50%씩 적용</p> <p>“저희는 반반 정도임.”</p> |

2. 공공기관 혁신 추진정책 중 임금체계 현황

가. 공공기관 혁신에 의한 임금체계 혁신 추진상황

윤석열 정부의 출범과 더불어 강하게 추진 중인 공공기관 혁신정책 중 임금체계 개선과 관련해서 공공기관들이 어떻게 인식하고 대응하고 있는지를 파악하기 위해 물어본 결과 가장 큰 문제는 직무급 도입이 의무적인 사항이 되었으나 준비를 하려고 해도 애로 요인들이 많고 노사 간 갈등이 커서 별 진전을 이루지 못하고 있는 상황이라는 것이다.

물론 직무급을 공공기관에 권고한 것은 이미 문재인 정부부터 있었기에 갑자기 공공기관들이 부딪힌 사항은 아니지만 이익과 불이익 사항이 분명한 새 정부의 직무급 가이드라인은 인사담당자들이나 근로자 면접에서 중요한 사안이라는 응답들이 주류를 이루고 있다.

그러나 이전부터 준비해 온 기관들도 그렇고 새롭게 직무급 도입을 추진하는 기관들도 그렇고 직무평가를 추진하고 관련 컨설팅을 받는 단계까지는 왔지만 직원들 간 공감대 확보와 노조 동의를 이루지 못한 상황이라고 할 수 있다.

- ▶ **[인사담당자]** 외부 용역을 맡기거나 매년 하려는 노력은 하고 있으나 적용되지는 않음.
미적용 이유로는 노사 및 내부 합의가 되지 않거나 아직 미진한 상태임.
- ▶ **[근로자]** 외부 용역으로 설계 완료 또는 1차적으로 일부 적용하는 기관도 있고, 노조 등 내부 갈등으로 기본 설계는 나왔으나 추진되지 않은 기관도 있었음.

| 인사담당자 | 근로자 |
|---|---|
| <p>■ 형식적인 추진 상태</p> <p>“성과연봉제를 직무급제로 전환하는 과정을 하고 있고, 그러기 위해서 저희는 3년 동안 직무분류화 평가를 진행하고 있음. 매년 하고 있는데 왜냐하면 어떤 업무를 하다가 그다음에는 또 다른 업무가 생기면 직무가 생길 수 있으니까 계속하는데 결국은 매년 합의가 안 되고 있음.”</p> <p>“처음에는 권고처럼 하다가 이제 내년 경평 때는 안 하면 무조건 C, D 확정이라서 계속 노력하고 있음. 올해는 회의도 자주하고, 1급에 맞게 끼워 맞추는 식으로 ‘대외적으로는 직무급해’ 이런 정도임.”</p> <p>“용역을 맡긴다든지 판단하고 있지만, 사실 해야 한다라는 건 아직 없음. 알아가는 수준임.”</p> <p>“도입하려고 했다가 내년 경평에서 불이익을 받을 수 있어서 올해 노무 용역을 맡겨서 발표회를 진행했고, 근로자위원회에서 할지 안 할지를 결정할 것 같음.”</p> <p>“새 정부 들어서 특별히 바뀐 거는 없음. 전 정부부터 계속 점검해 왔으며, 내부적으로 설문조사나 투표 같은 것을 거치긴 했지만 노사합의가 불가능한 상황이라서 직무에 대한 건은 지부진한 상황임.”</p> | <p>■ 외부 용역 등 추진 준비중</p> <p>“기본급에서 직무급을 추가하는 방안으로 해서 추진하고 있고, 연내에는 일부라도 시행하길 대표이사님이 강조하셔서 도입이 될 것 같음. 용역 맡겨서 얼마 전에 끝났고, 직무평가까지 해서 설계안까지는 나온 상황임.”</p> <p>“작년에 직무급제를 베이스로 해서 임금체계 개선을 진행함. 초봉도 조절, 임금 역전된 경우도 보조, 저임금자도 보조를 해서 1차적으로 진행함. 사측도 노력도 만족스러워하고 있음.”</p> <p>■ 노조 등 내부 갈등으로 미추진</p> <p>“용역을 맡겨서 직무분석부터 신직무기술서, 문서평가, 등급체계 등의 테이블까지 나왔는데, 작년에 그 상태로 노조에서 안 받겠다고 해서 올해 다시 협의를 해보자고 했는데, 올해 되니까 또 안 하겠다고 함.”</p> <p>“2019년부터 직무급 도입을 해보려고 직무분석부터 자체적으로 해보고, 다음 연도에는 리더십 컨설팅을 통해서 컨설팅도 받아보고, 또 올해도 하고 있음. 올 초에 노동조합과는 큰 틀에서 도입하자고 합의를 했으며, 세부 시기나 구체적인 방안의 경우에는 추후 다시 협의하자고 의견을 조율함. 지금 설계를 마치고 평가가 남은 상태인데, 노조위원장 쪽에서 못 하겠다고 얘기가 나오고 있음(상급 노조기관에서 다른 기관에서 도입을 먼저 했는데 알고 보니까 도입하면 안 되는 상황이었다고 얘기를 들음).”</p> <p>■ 직무분석 불가능</p> <p>“직무관리에서는 전혀 진행되고 있지 않음. 같은 직군 안에서 직무를 나눌 수가 없음. 내부적으로 분석도 해보고 했지만 나눌 수가 없는 상황임. 저희는 무조건 2년 이상이 되면 순환보직이고 그러다 보니 직무급보다는 성과연봉으로 하겠다고 제출한 상태이고 그에 대해서는 따로 얘기가 없었음.”</p> |

나. 임금체계 혁신 추진 시 노사 간 협의 진행 여부

직무급과 관련해서 노사 간 협의가 어떤 상태인지를 별도로 물어본 결과 인사담당자들은 대부분 협의를 하지 못하거나 반대에 막혀 진전이 없다는 응답을 하고 있다. 동의율이 7%에 지나지 않는 등 추진할 여건이 되지 않는다는 것이다.

그런데 근로자들이 속한 공공기관들 응답에서는 직무급 추진이 되고 있거나 가능성이 있는 사례들도 있었다. 이런 경우는 저임금 직급에서 직무가치 반영을 통한 임금 조정의 필요성이 있거나 직급 간 임금 역전 문제라는 구조적인 문제를 풀기 위해서나 노조가 상급단체가 없는 독립노조인 경우에 해당되었다.

즉 직무급 도입의 취지도 그렇지만 실제로 이에 긍정적으로 반응한 사례들도 연공급 질서하에서 낮은 직급의 저임금 문제를 해결하기 위한 장치로서나 하는 일과 보상 수준 간의 괴리라는 인사제도의 과행성을 교정하기 위한 직무급 도입에 대해 상대적으로 긍정적인 반응을 할 수 있다는 것을 보여준다.

» **[인사담당자]** 대체로 노사협의 가능성이 낮다고 생각함.

내부 투표를 진행하였으나 동의율이 7%, 노조 반대 및 투표로 부결 등임.

» **[근로자]** 인사담당자와는 달리 기본적인 틀에서는 협의 및 세부적인 사항을 협의하고 있는 기관이 있었고, 일부 노조에서 수용할 가능성이 있다고 보는 기관도 있었음.

| 인사담당자 | 근로자 |
|---|--|
| <p>▪ 노사협의 가능성 낮음</p> <p>“작년에 투표를 통해서 동의 여부를 파악했을 때 동의율이 7%가 나옴. 작년에 직무분류 평가했는데 동의가 이루어지지 않음.”</p> <p>“지회는 단일 과반 노조이며, 조금 강성임. 직원설명회도 하고, 투표도 했는데 부결됨.”</p> <p>“노조는 없고, 노사협의회지만 하고 있지는 않음.”</p> <p>“노사 간에 얘기되고 있지 않음. 사측에서는 경평 때문에 뭐라도 해야 되지 않나 이런 분위기이지만 직원들 반응이 좋지 않아서 못 하고 있는 상황.”</p> | <p>▪ 노사협의 논의 중</p> <p>“상급단체는 없고, 단일노조이기 때문에 타 기관보다 수월한 면이 있음. 평가부터 설계까지 노조에서도 계속 참여를 하고 있고, 기본안까지는 함께 도출을 했음. 어느 정도까지 직무급 비중을 하느냐 등 세부적인 부분을 협의하고 있음.”</p> <p>“올 초에 큰 원칙에서는 합의를 하긴 했지만 지금 세부적으로 들어가면 들어갈수록 노조 쪽에서 늦게 하자, 천천히 하자 그런 의견임.”</p> <p>▪ 노조 측에서 수용할 가능성은 있음</p> <p>“직무급 도입과 관련해서 아직 노조와 협의는 진행하지 않고 있음. 수용성은 조금 있음.”</p> <p>“임금 역전 문제와 소수 저임금자에 대한 문제가 심함. 노조 측에서 메인으로 진행해서 협상이 끝나고 적용이 완료된 상황임. 직무 개선을 통해서 저임금 문제를 개선해야 한다, 기존의 임금체계로는 안 된다는 문제의식으로 노조에서 먼저 진행.”</p> <p>▪ 노사협의 가능성 낮음</p> <p>“직무위원회를 운영했는데, 현재는 그냥 하지 말자고 얘기가 나온 상태임. 작년에 직무위원회에서 나온 얘기로는 이전 정부에서 진행하던 거 보니까 정권 바뀔 때까지 미루다가 노조의 주 의견이었으나 정부가 바뀌니까 이제 그냥 안 하겠다고 하는 입장임.”</p> |

다. 임금체계 혁신 원칙 적용 시 애로 사항

직무급 도입 추진 시 실제로 부딪힌 애로요인으로 들고 있는 것은 ‘결국 공공기관 임금수준을 낮추겠다는 취지 아닌가’, ‘고연차 근로자들의 불이익이 크지 않겠는가’, ‘직무평가를 하기 어려운데 기술적으로 어렵다’는 점들을 들고 있다.

실제 호봉급의 단점 중 하나가 ‘동일가치 동일임금’이란 대원칙에 비추어 보면 저연차 직원들이 상대적으로 임금차별을 받을 수 있다는 점과 같은 임금수준이니 직무 간 순환보직 원칙이 너무 확산되어 업무의 전문성을 가지기 어렵다는 점을 들 수 있는데 응답에서도 이런 점들이 직무급 도입에 주저하는 이유가 되기도 하고 반대로 직무급 도입의 필요에 공감하도록 하는 동인이 되기도 하고 있다.

- ▶ **[인사담당자]** 기본 가이드에 공공기관 임금을 낮추겠다는 문구가 있어 제도 자체에 대한 거부감이나 제도에 대한 불신이 있었음.
- ▶ **[근로자]** 일부 젊은 층에서는 원하는 직원도 있으나 고연령층에서는 반대하는 직원이 많음.
직무를 모르는 상태에서 평가하기 때문에 불합리한 제도라는 인식, 순환보직에 따른 낮은 직무로 이동 시 거부권 행사가 가능한지에 대한 의견이 있었음.

| 인사담당자 | 근로자 |
|---|--|
| <p>▪ 제도에 대한 불신</p> <p>“본인의 급여가 감액 될 수 있다는 부분이 가장 크다고 생각함. 혁신 가이드에는 공공기관의 임금을 낮추겠다는 문구가 있기 때문에 직무급 제도가 임금체계를 낮추는 것으로 생각하는 직원들이 많음.”</p> <p>“일단 정부에 대한 불신이 좀 큰 것 같음. 거부감을 가지고 있는 직원들도 많음.”</p> | <p>▪ 젊은 층에서는 일부 원함</p> <p>“젊은 직원들 사이에서는 원하는 직원들이 일부 있음. 고연차나 계속 호봉제를 하셨던 분들이 오히려 부담감을 느끼고 거부함.”</p> <p>“고연차분들은 별로 원하지 않는 분위기이고, 또 다른 문제점으로는 팀과 직무가 명확히 연계가 되어야 하는데, 그게 안 되는 경우 팀이 합쳐진다는지, 본사랑 재무랑 합쳐진다는지 이런 경우 직무급제가 무너질 수 있는 상황이 있다고 생각함.”</p> <p>▪ 불합리한 제도</p> <p>“저희 입장에서는 어쨌든 도입을 해야 되고 운영을 해야 하기 때문에 ‘최대한 직무기술서를 자세히 써주세요’라고 할 수밖에 없는 입장인데, 그 직무를 모르는 상태에서 직무기술서만을 보고 평가를 하기 때문에 불합리한 제도라고 생각함.”</p> <p>▪ 낮은 직무에 대한 거부권 행사</p> <p>“고난이도 직무를 하다가 저난이도 직무를 하면서 직무 효율이 떨어지면 그걸 거부할 수 있는지 제시함. 일을 못하는 사람이 계속 한군데로 몰려 있으면 기관 입장에서는 밸런스가 안 맞는다 그런 부분이 있음.”</p> |

라. 경영평가에서 임금체계 혁신 실적 반영 정도 적정성

기획재정부의 공공기관 경영평가에서 임금체계 혁신, 즉 직무급 도입 요소의 반영 비중이 적절한가에 대해서는 아직 충분한 도입 여건이 마련 되어 있지 않다거나 준비가 더 필요하다는 점수 배점 비중이 높다는 응답이 많았다. 그럼에도 불구하고 불이익을 받지 않으려고 형식만 갖추는 기관들도 있다.

아울러 직무급 도입에 원칙적으로 동의하더라도 총액인건비가 묶여 있는 부분을 조금 완화해서 직무급 도입 시 전환비용을 인정받았으면 하는 응답도 있었다. 삭감되는 비중을 줄이고 직무급 도입으로 인상되는 비중을 늘려주면 도입이 더 원활할 수 있다는 점이다.

- ▶ **[인사담당자]** 배점은 중요하지 않다는 의견과 기관에 맞게 자율성을 적용해야 한다는 의견이 있었음.
- ▶ **[근로자]** 배점이 크다는 의견이 다수임.

| 인사담당자 | 근로자 |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ 배점은 중요하지 않음 “배점을 늘리든 줄이든 효과는 없을 것 같음.” “배점의 문제가 아니라고 생각함.” ▪ 기관에 맞게 자율성 적용 “배점을 줄였으면 함. 기관마다 상황이 다르고, 직무급 도입이 적합한 기관도 있고, 적합하지 않은 기관도 있는 것 같음.” “일괄적으로 하려고 하다 보니까 흥내만 내는 방향으로 하고 있음. 기관의 특성이나 이런 것으로 반영해서 너무 일률적으로 지급 했냐, 안 했냐를 따지는 게 불합리하다고 생각함.” | <ul style="list-style-type: none"> ▪ 배점이 크다고 생각함 “아무래도 배점이 크다고 느껴짐. 공기업 같은 경우에는 편람 순위로 개량으로 들어가고 비개량도 들어가게 되어서 부담을 많이 느낌.” “작년에는 비개량이 2점, 올해 10월 중순 비개량이 2.5점으로 변경되었는데, 직무급 D를 받았던 입장에서 배점이 크다고 느끼고 있음.” “배점이 크다고 생각하고, 기관마다 다른데, 일괄적으로 직무를 도입하는 것에 대해서는 안 맞는 것 같고, 그러다 보니까 배점이 크다고 생각함. 이런 평가는 안 했으면 좋겠다고 생각함.” “배점이 크다고 생각하는데, 총액 인건비 상승률이 묶여 있기 때문에 임금체계 개선이 안 된다고 생각함.” ▪ 배점이 적당하다 “개인적으로는 적당하다고 생각이 되는데, 기본급이랑 보수랑 연결돼 있기 때문에 직무급이 우리나라 정서와는 안 맞는 부분이 있다고 생각함. 서구의 제도이고, 약간 서두르게 도입을 강요하는 것은 아닌가 생각함.” |

마. 공공기관 조직혁신에서 임금체계 혁신의 비중 중요성

공공기관 혁신에서 임금체계 혁신이 차지하는 중요성을 물어본 결과 정원 내지 인력 감축보다는 중요성이 떨어지는 이슈라고 응답들을 하고 있다. 이는 의미가 없다는 차원보다는 임금체계 혁신이 추진이 어렵고 여건이 마련되어 있지 않다는 차원에서 그렇게 응답하고 있는 것으로 보인다.

임금체계 혁신은 과거 고도성장기에 용인되던 호봉제를 저성장기에 그대로 가져갈 수 없다는 점과 공공기관은 고용의 안정성이 보장되는데 임금이 호봉으로 경직적으로 상승되는 것은 문제가 있다는 차원에서 공감은 되지만 여건이 마련되어 있지 않아 임금체계 혁신이 어렵다는 취지로 그렇게 응답하는 것으로 보인다.

- ▶ **[인사담당자]** 중요하지 않다는 의견이 많음. 정부혁신 중에서 정원 감축이 가장 중요하다는 의견이 있었음.
- ▶ **[근로자]** 중요하다고 생각하나 정부에 의한 강요나 빠르게 진행되고 있다는 점, 현재로서는 받아들이기 어려운 상황이라는 의견이 있었음. 한편, 중요하지 않다는 의견에서는 직무급보다는 성과연봉제가 낫다는 의견이 있었음.

| 인사담당자 | 근로자 |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ 두세째로 중요함 “5대 영역 중 하나로 알고 있으며, 가장 큰 문제는 인력 감축이고, 자원 절감, 예산절감, 5개 중 급여 부분은 2~3번째 정도, 정원 감축이 가장 큰 문제로 생각함.” ▪ 중요하지 않음 “제일 후순위가 아닐까 생각함. 진짜 해야 하는 혁신을 아예 못하고, 이게 협업이 되어야 하는데 상호불신과 내부 갈등만 높아지고 다른 일을 못함. 다른 것은 많이 바뀌었는데 직무급제는 전 정부와 동일함.” “직무급제는 새 정부에서 바뀌지 않을까 기대를 했는데 전 정부와 동일함. 기조에 변한 게 없음.” | <ul style="list-style-type: none"> ▪ 중요하다고 생각함 “과거에는 성장기였기 때문에 호봉이나 그랬지만, 현재는 저성장으로 하면서 공공기관이 앞으로 계속 이렇게 할 수는 없다는 점에서는 공감은 됨. 임금체계 혁신이 갖는 비중도 물론 해야 되고 비중이 그래서 중요한 문제라고 생각되는데 정부의 강한 강요나 빠르게 진행되고 있다고 생각함.” “공공기관 같은 경우 안정성이 보장이 되어 있기는 하면서 호봉제 베이스로 가게 되면 기간이 길면 길수록 임금이 늘어나는 구조이며, 이론적으로는 기본급 제도 도입이 바람직한 방향이라고 생각이 되지만 우리나라 정서가 그렇지 않기 때문에 임금체계 혁신이라고 중요하다고 느껴지지만, 한편으로는 받아들일 수 없는 상황이라고 생각함.” ▪ 중요하지 않음 “공공기관 혁신 추진정책에서 임금보다는 오히려 조직 축소나 인원 축소 쪽에 훨씬 더 민감한 상황이고, 임금체계 혁신이 갖는 비중이 얼마나 중요하냐라고 하면 성과연봉제가 낫지 않나 얘기하는 상황임.” |

3. 공공기관 임금체계의 바람직한 개선방안

마지막으로 공공기관 임금체계의 바람직한 개선방안을 질문한 결과 다양한 의견들이 나왔는데 크게 나누어 보면 개선의 필요성은 있지만 성과연봉제를 강화하는 것이 가능성이나 효과 면에서 더 타당하다는 의견, 직무급제를 추진하려면 도입 방식에서 기관마다 특수성을 감안한 방식이 될 필요가 있다는 점, 직무급 도입에 따른 총액인건비 상향 및 인센티브 방식의 강화 등이 주요 의견으로 나왔다.

먼저 과거 성과연봉제 도입 시에도 공공기관들의 반발이 없지 않았지만 직무급 도입보다는 기존 성과주의 임금의 확대가 더 가능성이나 추진 여건이 낫다는 의견이 있다. 아마도 직무평가와 난이도 차이에 대한 직원들이나 노조의 동의를 얻기가 어렵기 때문으로 보인다. 다만 성과연봉제는 호봉제를 기반으로 할 가능성이 높다는 점과 반대로 호봉인상 요인을 없앤 성과급 확대는 변동성이 심해 동의를 얻기 어렵다는 난점을 깊이 생각하지 않은 상태에서 직무급 대신 성과급이란 대안을 고려하기는 어렵다고 본다.

다만 직무급 도입 시에 상대적으로 직무가치에 비해 저평가된 직무, 특히 저직급자들을 끌어들이 직무급의 장점을 극대화하려면 총액인건비의 일부 조정과 여타 예산인력 운영에서의 인센티브가 필요하다는 점은 중요한 지적이라고 할 수 있다.

▶ **[인사담당자]** 직무급보다는 성과연봉제를 대체로 바람직한 방안으로 보고 있었음.

인사체계가 바뀌거나 직급별로 다르게 적용, 순차적으로 풀어가는 방식이 필요하다는 의견이 있었음. 또한 장기적인 관점에서 제도를 운영해 나가야 한다는 의견이 있었음.

▶ **[근로자]** 총인건비 인상률을 높이거나 상위 경력자와 신입 간 임금격차를 조사하고 이를 개선하기 위한 제도 마련, 직무급 도입은 기관에 맞게 달리 적용하거나 근속연수에 따른 인상률을 반영해야 한다는 의견이 있었음. 또한 제도 수행을 적극적으로 하기 위해 인센티브(혜택)가 필요하다는 의견이 있었음.

| 인사담당자 | 근로자 |
|--|--|
| <p>■ 직무급 도입 이외 호봉제 완화 방안</p> <p>“성과급제를 유지하는 것이 바람직하다고 생각함. 저희가 실제로 직무평가를 했는데, 같은 사업부서인데 어디가 1등급이고, 어디가 4등급으로 되었는데 그러면 이쪽 부서로 옮겨질 거나부터 시작해서 난리가 났어요.”</p> <p>“직원마다 직무를 하나만 하는 것이 아니라 2~3개를 하는 경우도 있고, 난이도가 낮은 D업무를 하지만 그 업무가 4~5개 하는 경우도 있기 때문에 전반적으로 볼 때 직무급제보다는 성과연봉제가 타당하다고 생각함.”</p> <p>“자격증이 필요한 직군에 대해서는 자격증 수당을 월급에 5만 원씩 더 주면서 직무급으로 하는 것은 어떠냐에 대해 일부 동감을 하고 그런 식으로 조금씩 풀여가고 있는 것 같음.”</p> <p>“전체적인 직무급제는 어렵기 때문에 경영평가를 받기 위해서 정보보안관리나 기록물 관리 등의 경우 직무급으로 하면 어떻겠냐는 의견이 나옴.”</p> <p>“순환보직제도가 강하게 돌아가는 기관이어서 거의 2~3년마다 부서가 바뀔. 이와 같은 구조에서는 인사체계가 바뀌어야 한다고 생각함. 직급별로 좀 다르게 운영하면 어떨까 함. 어느 선까지는 호봉제로 계속 올려줘야 하고 상위직급에 도달한 순간은 매년 인상을 굳이 안 해도 되기 때문에 이원적으로 접근이 필요.”</p> <p>■ 공공부문 혁신 개선방안</p> <p>“2014~15년에 ‘성과연봉제를 해라’ 해서 도입을 했는데, 그다음에 2017~18년도에 직무급제를 도입하라고 함. 정부의 방향이 이렇게 자주 바뀌어도 되는 건가요? 성과연봉제를 하라고 했으면 적어도 10년은 봐야 하지 않을까 생각합니다.”</p> <p>“정부가 바뀔 때마다 바뀌는 게 너무 많음. 정책적인 방향은 최소한 10년 정도는 가야 한다고 생각함.”</p> | <p>■ 직무급 도입 이외 호봉제 완화 방안</p> <p>“총인건비 인상률을 좀 더 줄 수 있다면, 노사 간에도 합의가 풀리고, 임금체계 혁신이 이뤄질 수 있지 않을까 생각함.”</p> <p>“저희는 매년 하후상박으로 임금협상을 진행하고 있어서 차라리 상위 경력자와 신입 간 임금격차 조사를 하고 이를 개선하기 위한 제도를 만드는 것이 좋다고 생각함.”</p> <p>“저희는 총인건비 내에 임금 지급이 가능한 구조인데, 직무급 도입은 기관의 역사와 사정이 다르기 때문에 맞지 않다고 생각함. 채용부터 바뀌야 한다고 생각하고, 호봉제가 근속연수에 따른 인상률을 반영해야 한다고 생각함.”</p> <p>■ 제도 수행에 대한 혜택 부여</p> <p>“정부에서 긴급제도나 임금체계 혁신을 하든 명확한 인센티브가 주어지지 않으면 노조를 설득하는 기관이 장기적으로 봤을 때 추진할 수 있는 원동력을 얻을 수 있다고 생각하는데 그에 대한 구체적인 방안은 없는 것 같음.”</p> <p>“유인책이 필요함. 지금 조직혁신과 임금혁신을 동시에 하니까 잘 안 된다고 생각하는데, 체계 있게 조직혁신을 먼저 2년 하고, 그다음에 임금혁신을 한다라고 했을 때 보다 활발하게 되지 않을까 생각함.”</p> |

4. 집단심층면접 조사의 시사점

공공기관 임금체계 혁신정책은 새 정부 들어 갑자기 추진되어 온 것은 아니나 추진 의지나 강도가 이전 정부와 다르게 나타나고 있다. 문재인 정부에서도 공공기관 임금체계가 호봉제로부터 직무급제로 변화해야 한다고 적시했으나 권고적 수준을 벗어나지 않았던 반면에 새 정부는 공공부문 혁신정책을 강하게 추진하는 과정에서 특히 직무급 중심의 임금체계를 혁신정책의 핵심으로 제시하고 있다. 이로 인해 공공기관들은 새로운 정부의 평가와 지원정책 가이드라인을 숙지하고 대응하는 데 집중하고 있다.

다만 공공기관들은 대부분 노조사업장들이고 노조들은 대부분 직무급제 수용에 원칙적인 반대 입장을 표명하고 있어 추진에 난항을 겪고 있다. 그럼에도 불구하고 변화와 수용의 조짐이 없는 것은 아니다. 기존 호봉제의 불합리성과 문제들을 해결해야 하고 저성장 시대에 맞는 효율적인 조직운영을 위해서 호봉제를 고집하기 어렵다는 공감대도 저변에 자리 잡고 있다.

그렇게 취지와 의의에 공감대도 어느 정도 있지만 다른 장애 요인은 직무의 평가나 난이도 배열이 기술적으로 어렵거나 직원 간 객관적 근거를 공유하기 어려운 여건이다. 컨설팅을 받고 잦은 회의를 통해 직무평가를 하더라도 이것이 보상의 차이나 급격한 임금조정과 연결되는 지점에서 다시 심리적인 저항이 발생한다. 이 경우에 필요한 것은 불이익을 받을 대상은 불이익을 최소화하고 이익을 받을 집단들에 대해서는 이익의 크기를 늘리는 전환기의 비용을 정부가 제공하는 것이다. 인건비 지원에서 한시적으로 제도 도입과 확충에 들어가는 비용을 인정하는 것이다.

아울러 상대적으로 낮은 임금계층의 공공기관 직원들이 직무가치에 의해 임금인상의 기회가 주어지고 상대적으로 고임금 계층인 공공기관 직원들에게는 임금피크제를 대신해서 적절한 직무에 대한 적절한 임금조정이 이루어지는 직무급의 장점을 적극적으로 확산하는 것이 필요하다. 따라서 연령에 따른 집단적인 임금피크제 대신에 직무급의 적용이 합리적으로 이루어지는 기관에 대해서는 직무별 차별적인 임금커브를 도입하도

록 유도하는 것이 필요하다.

이런 노력들이 실제로 효과를 얻기 위해서는 공공기관의 직무중심 인사제도를 전반적으로 확산시킬 필요가 있다. 잦은 순환보직을 간소화하고 공채를 폐지한 민간부문처럼 공정한 채용을 지키되 직무별 별도 채용 문화를 도입하고 인사에서도 직무별 인사제도를 정착시키는 기관들에 효율적인 경영이란 이유로 포상하는 것이 필요하다. 단지 보상의 차이만 차별화하는 호봉제로부터의 소극적인 탈피 전략이 아니라 직무중심 조직운영을 적극적으로 지원하고 평가에 반영하는 것이 필요하다.

제 5 장

공공기관 임금체계 혁신 추진방안

제1절 임금체계 혁신 추진 성공 사례의 시사점

아마도 공공기관 경영진들이 임금체계 혁신을 추진하는 가운데 당면하는 최대의 장애는 직원들의 동의와 노조의 협조를 얻기 쉽지 않다는 점일 것이다. 동시에 즉각적인 동의를 얻어 쉽게 임금체계 변경을 얻는 것은 더 어렵다는 것이다. 굳이 구분하자면 빠르고 쉽게 임금체계 변경에 동의와 협조를 구하는 것은 불가능하다고 본다. 관련된 이해집단 간 의견이 다양할 수밖에 없기 때문에 노조라 하더라도 조합원 지지를 얻어내는 것이 어렵기 때문이다. 따라서 그나마 가능한 것은 지속적인 노력으로 직원들의 지지를 얻어내는 것이다. 시간과 노력이 같이 수반되어야 성공 가능성이 높아진다는 것이다.

이에 해당되는 성공사례가 있어 소개한다²⁵⁾. 대형공공기관인 H 공사는 노조원이 다수인 6급 이상 직원 4,800여 명을 대상으로 2022년 말에 직무급제를 전면 도입하였다. 2022년 7월 직무분석 TF를 시작으로 2022년 11월 새로운 직무급 방안에 대해 노사 간 합의를 이룬 후 이사회를 통해 관련 규정을 확정하고, 2022년 12월부터 6급 이상 전 직원 급여에 직무급을 반영하였다. H 공사는 2000년 1월 1일 3개의 다른 공공기관들이 통합하여

25) 이하의 사례 소개는 H 공사 초청 세미나에서 발표한 H 공사 측 자료에 기반한다.

설립되었는데 인적 구성은 3개 기관을 통합한 지 20년이 지났지만, 통합 전 근무기관 및 출신지역, 직계별 업무 등이 다양하며, 통합 전 출신 기관별 구분이 사실상 존재한다. 통합 전 입사한 직원 외에도 2000년 통합 후 입사한 공채 직원, 계약직에서 정규직 채용 또는 전환 직원 등 다양하게 구성되어 있다. 3~7급 직원으로 구성된 노동조합의 구성도 통합 전 근무기관·지역·직급·직계별 구분 등으로 구성되어 있고, 위원장, 지역본부는 의장, 지사는 지부장으로 조직되어 있다.

과거 직무급 도입은 2008년부터 시작하여, 기준보수 대비 직무급 비율을 높이는 방향으로 추진하였다. 이후 2017년 문재인 정부 출범 후 정부는 직무평가를 통한 직무급 도입을 촉진하였고 직무급 도입을 위해 연구용역을 실시하는 등 노력을 하였으나 공사노조 상급기관인 한국노총의 직무급 반대 및 직원들의 직무 차등에 따른 급여 지급에 대한 거부감으로 인해 문재인 정부 5년간 실질적인 직무급 도입은 시작도 하지 못하였다.

노동조합과 직원들은 직무급을 임금수준이 저하되는 정부의 일방적인 임금체계 개편이고 제2의 성과연봉제라는 인식이 강했으며, 정부는 직무급을 도입시키기 위해 정부경영평가, 공공기관 혁신 가이드라인 등 다양한 정책을 통해 도입을 촉진하였으나, 이것만으로 노동조합을 설득하기에는 어려움이 있었다.

이에 2022년 1분기 H공사는 직무급을 도입한 기관(aT, KOTRA, 도로공사, 새만금개발공사, 한국국토정보공사, 국립공원공단 등)에 인터뷰를 실시하여 기관별 직무급 제도를 분석하고 노동조합의 반대를 극복하기 위해 정부가 말하는 연공성 타파가 아닌 다양한 직계, 직렬, 근무여건에 따른 조직 내 갈등을 해결하는 방안을 직무급을 통해 찾고자 하였다. 이를 통해 인사 불공정성을 해소하고 성과와 능력 중심의 인사관리체계 수립의 기초를 마련하고자 했다. 비슷한 업무를 하는 경우에도 입사 연도의 차이로 인해 임금 차이가 발생하여 동일 업무를 수행하지만 연공성으로 높은 임금을 받는 낮은 직급 직원에 대한 불만, 부서 내 업무분장 갈등이 있는 상황에서 직무급제를 조직문화를 바꾸는 계기로 활용하기 위해 방향을 전환하였다. 그래서 정부의 직무급제에 대한 설명보다는 조직 내 갈등해소를 직무급을 통해 해결하자고 노동조합에 제안했고, 충분한 설명

과 단계적 도입을 강조하며 직무급제에 대한 교육·설명회를 통해 직무급 자체의 본질적 의미와 효과를 설명하는 데 엄청난 공을 들였다.

전 직원 직무급 전면 도입을 전제로 지역본부별 설명회는 노동조합의 각 지역본부 의장 및 지사 소속 지부장이 참석하고, 10일간 800여 명의 직원을 대상으로 설명회 및 심층 인터뷰를 진행하는 한편, 사내게시판에 설명회 자료를 게시하여 누구든지 직무급이 무엇인지 알 수 있게 하였다. 또한, 직원들의 궁금증을 해소하기 위해 직무급을 전화로 문의할 수 있도록 20명의 직원을 직무급 전담 직원으로 분류하여 안내하였다.

구성원에게 직무급제 도입에 대한 동의를 얻기 위해서 경영평가 인센티브를 넘어서서, 공사의 직원과 조직문화에 어떠한 도움이 될 수 있는지를 설명하였다. 공사에서 고질적인 문제로 여겨진 불공정한 업무배분 문제(하위 직급자가 어려운 일을 맡는 사례 등)에 대한 해결의 시작점으로 직무급을 제시하면서 직무가치에 따라 보상을 받는 직무급이 공사에 진정 필요한 제도임을 강조하였다.

H공사가 밝힌 앞으로의 과제는 다음과 같다. 직무급제를 가동하기 위해서는 일하는 방식이 변화해야 한다. 일선 현장에서는 연공과 경험 중심으로 업무를 배분하였으나 이제는 명확하고 통일된 방식으로 업무를 정의하고 배분해야 한다. 일선관리자에 대해서는 업무배분 및 성과관리에 대한 조직관리 역량이 요구되고, 공사는 직무 중심으로 정원을 운영할 예정이며, 2023년부터 직무의 교육, 인사, 정원운영 등 직무중심의 인사관리를 고도화할 예정이다.

H공사의 사례에서 향후 공공기관 임금체계 개편 추진상의 시사점들을 찾으면 다음과 같다, 첫째, 집단적인 보상체계가 약화되고 개별적인 보상 원칙이 중시되는 노조 입장을 감안하면 직무급 도입에 반대할 가능성이 높다. 이를 넘어서서 노사 간 협의와 합의를 추진하기 위해서는 조직혁신의 관점에서 직무중심 인사제도로의 전환을 합리적으로 마련하고 이 중의 일부로서 임금체계 변화를 추진할 필요가 있다. 하는 일이나 일하는 방식은 예전대로 두고 임금체계만 바꾸기는 어렵다는 점이다.

둘째, 노사 간 임금체계 개편의 협의는 일회적이거나 의례적인 설명회 정도가 아닌 다양한 채널과 방식으로 이루어질 필요가 있다. 이는 단지

노사협이나 교섭과는 달리 조합원 내부의 이견과 입장 차이가 큰 사안이기엔 전 직원을 대상으로 경영진들이 총력적으로 그리고 지속적으로 설명하고 대답하는 방식으로 전개될 때 절충점과 공감대를 마련할 수 있는 것이다.

셋째, H공사의 임금체계 개편 사례에서 강조된 가치는 공정성이라고 보여진다. 직급 간, 직군 간, 세대 간의 불공정한 결과를 낳는 임금체계를 보다 공정한 기준으로 바꾸는 것이 단지 연공성 축소라는 좁은 의미의 명분보다 중요한 가치라고 볼 수 있고 왜 임금체계 개편인가라는 질문에 대해 공정한 보상체계 구축이라고 응답할 수 있는 목표를 가지고 접근할 필요가 있다.

앞서 3장의 사례 소개에서 나타난 바와 같이 상대적으로 임금체계 개편에 성공적이었던 기관들을 살펴보면 기관 내부에서의 동력이 있었던 기관들이 있었다. 도입을 위한 도입이 아니라, 임금과 관련한 내부적 이슈를 해결하기 위한 도구로서 직무급이 효과적으로 작용함을 피력했던 기관이 직무급을 원활히 도입한 사례를 발견할 수 있었다. 아울러 일관되게 추진할 주체, 그리고 추진체계가 있었다. 직무급 도입에 대해 우수하다는 평가를 받은 기관을 보면, 기관장의 긍정적인 도입 의지, 충분한 이해와 추진력 있는 실·처장, 그리고 일사불란하고 소통에 능한 실무진들이 있는 경우가 많았다. 잦은 직무순환으로 인해 보수체계를 충분히 학습한 담당자, 의사결정권자가 교체되면 삼시간에 그 동력을 잃는다.

제2절 공공기관 직무급 도입 시 고려사항

공공기관은 노동조합 조직률이 매우 높기 때문에 임금체계 개편과 같은 개혁과제를 추진하는 경우 노사관계는 제약 조건으로 작용한다. 가장 대표적으로는 박근혜 정부의 성과연봉제가 좌초한 사례도 그렇고 문재인 정부에서 직무급을 강하게 추진하지 못한 이유도 공공부문의 노사관계를 돌파하지 못했기 때문이라고 할 수 있다. 연공이 높은 직원들이 상대적으로

로 노동조합 활동에 더욱 열성적이어서 이 직원들이 목소리를 크게 내기 때문에 노동조합 집행부가 임금체계 개편과 같은 과제에 협조적인 입장을 취하기는 매우 어려운 구조이다. 이런 여건을 감안해서 보다 현실주의에 입각한 공공기관 임금체계 개편 방안을 이제갑 전 고용노동부 장관은 제안하고 있다²⁶⁾. 여기서는 필자가 동의하는 몇 가지 제안을 소개한다.

우선 관리자들은 기존에 도입된 성과연봉제를, 일반 직원들은 직무급제를 기본 임금체계로 설정해 도입을 추진하는 것이 불가피하다. 아울러 임금체계 개편은 단계적으로 추진하되 일단 임금밴드 내에서 연공에 따른 승급도 인정하는 직무급을 도입한 뒤 성과평가에 따른 승급 비율을 단계적으로 늘려가는 방식도 고려할 수 있다. 아울러 공공기관마다 MZ세대가 직원들의 상당한 비중을 차지하고 있고 MZ세대들은 주로 하급 직원들로 분포하고 있는데 저임금이어서 임금수준에 대한 불만이 많고 승진을 못 하고 호봉만 높고 일은 제대로 하지 않는 고참에 대한 불만도 잠재되어 있다.

MZ세대의 공정성 욕구를 충족하기 위해서는 직무급의 대내적·대외적 공정성 확보를 임금체계 개편의 일차적인 목표로 설정하는데 저임금에 놓여 있는 공공기관 하급직원들에 대해 ‘공공기관 방만경영’이라는 잣대를 일률적으로 대지 말고 전면적인 직무급 도입을 통해 공공기관 내 동일노동 동일임금 원칙에 따른 대외적 공정성 확보를 추진하고 공공기관에 공통으로 존재하는 직무의 임금통계를 생산해 이들 직무를 대표직무로 하여 임금을 벤치마킹하도록 하여 대외적 공정성을 확보할 필요가 있다.

마지막으로 제로섬(zero-sum) 방식의 임금체계 개편은 성공하기 어려우며 대외적 공정성 확보를 위해 필요한 경우에는 포지티브섬(positive-sum) 방식도 허용할 필요가 있다. 임금체계를 개편하면서 총액인건비 내에서 해결해야 한다고 하는 그동안의 제로섬 방식은 직원들의 공감대 도출이 매우 어렵다. 특히 임금이 낮은 공공기관의 경우에는 필요한 범위 내에서는 총액인건비의 증액도 가능해야 직원들의 공감대 도출이 가능하며 임금이 높은 공공기관의 경우에는 수년에 걸쳐 인상률을 낮추는 방식

26) 이하 제언 내용은 연구진의 이제갑 전 고용노동부 장관 초청세미나(2022년 10월 13일) 발표자료를 기초로 하였다.

으로 격차를 줄여나가야 한다.

아울러 다른 연구자는 같은 세미나에서 다음과 같이 제안했는데, 즉 임금체계를 개편하되, 기존 직원들의 임금총액을 보전하고 신규 직원들에 대해서는 새로운 임금체계만이 적용되는 이행기의 이중 임금체계도 고려할 수 있다. 또한 공공부문에서 기관 단위를 넘어서 공통의 직무급 기준을 만들어가기 위해서는 상대적으로 동질적인 산업(예를 들어, 전력, 발전, 정비 등 에너지 산업)을 대상으로 직무를 나누고 직무가치를 평가할 수 있는 기준을 노사가 함께 마련하여 실시하며, 이를 다른 산업 및 민간에도 확장할 수 있는 계기를 만들 필요가 있다.²⁷⁾ 이런 제안 중에서 우선 이중 임금체계의 도입은 제반 문제들을 잘 고려할 필요가 있다고 본다. 신입직원들의 임금수준이 기존 호봉제 수혜를 입은 선배들보다 낮은 상태에서 직무급을 적용한다면 당사자들이 수용하기 어렵고 바로 별도의 노조나 기존 노조를 통해 임금체계를 호봉제로 변경해 달라는 요구를 할 것이다. 따라서 상대적인 초임 인상과 이후 완만한 임금상승이 생애기간 지속되는 직무급 임금커브를 설계해야 한다.

또한 임금체계 개편이 장기적으로 안착되려면 기관 안에서의 직무별 보상 방안을 넘어서 기관 간에 직무가치에 따른 공정한 보상이 이루어져야 한다. 근로자나 노동조합의 MZ세대로 알려진 하위직급 근로자들은 공정에 민감한 세대들이라는 점에서 기관 간 과도한 임금격차 완화를 임금체계 개편과 결합시킬 경우 광범위한 공감대를 확보할 가능성이 높다. 2장에서는 이를 위해 고용형태별 근로실태조사와 동일한 방식으로 공공기관 종사자 임금조사를 정례화해서, 공공기관 간 임금격차만이 아니라 공무원-공공기관-민간 임금통계의 통합 관리가 필요하다고 제시하고 있다.

27) 정홍준 토론자료, 임금체계 전문가 토론회(2022년 10월 13일).

제3절 공공부문 임금체계 개편 중장기 추진방안

3장에서 언급했듯이 기획재정부는 2023년 2월 3일 제2차 공공기관운영 위원회에서 「직무·성과 중심의 공공기관 보수관리 강화방안」을 확정하였다. 여기서는 공공기관에 직무급 도입을 확대하고 총보수 중 성과급 비중과 차등폭을 동시에 확대하도록 하는 등 보수체계의 연공성을 완화하는데 주안점을 두었다. 직무중심 임금체계는 고정적인 기본급을 설계하는 것이고 성과중심 임금체계는 변동급을 늘리는 것인데 사실 이 둘을 동시에 추진하는 것이 쉽지는 않다. 그럼에도 불구하고 비록 직무에 더 방점이 찍혀 있지만 성과중심도 같이 제시하는 이유는 직무급 도입이 어려운 경우 성과급 비중을 늘리는 방식으로라도 임금인상의 연공성을 줄이는 취지라고 볼 수 있다.

임금 연공성 완화를 위한 방법은 2장에서 주장했듯이 현재의 직급별 호봉제를 개선하는 방식부터 대안적 임금체계의 도입까지 매우 다양한 대안들이 존재할 수 있다. 현재의 직급별 호봉에서 호봉의 상한과 하한 관리를 직무급의 임금밴드처럼 관리하고, 직급별 책임과 역량 요건을 명확하게 구분하면서 승진을 엄격하게 관리하면 무늬만 직무급보다 임금 연공성을 훨씬 더 잘 탈색시키는 개편이 될 수도 있다. 무늬만 직무급이라도 부르는 이유는 한국처럼 직무급을 싫어하는 노동조합과 타협하면서 애써 직무급을 도입하는 경우 많은 경우에 제대로 된 직무급 도입이 어렵다는 의미이다.

본질적으로 보면 임금체계는 직무급으로 가야 평가의 공정성 문제가 해결되고 성과급 비중 확대도 수용되기 용이하다. 그런데 직무급이라 하면 단지 보상에서의 직무별 차이를 두는 것만을 추진해서는 평가와 차등의 공정성을 담보하기 어렵고, 직무중심 인사제도로 전반적인 이행을 추진해야 한다. 2장에서 나타났듯이 직무급은 임금만이 아니라 채용부터 퇴직까지 일련의 인사관리시스템이 직무 중심으로 설계되고 운영되어야 하는데 우리나라는 직무중심이 아니라 사람중심으로 인사조직을 운영하고

있다.

결국 공공기관 임금체계의 개편은 현실적인 여건을 감안하면 성과급 확대, 직급별 호봉 제한 등 임금의 연공성을 탈피하려는 노력부터 보다 이상적으로는 직무중심 인사제도의 구축까지 포괄하는 방안이 있다고 할 수 있다. 그러나 탈연공성이라는 목표가 반드시 직무급 도입보다 쉬운 것은 아니다. 탈연공이라는 가치가 가지는 소극적 성격으로 인해 왜 연공이 나쁜 것인가라는 도전에 직면할 가능성이 있기 때문이다. 반면에 직무중심 인사제도는 좋은 건 알겠는데 추진하기가 어렵다는 문제에 자주 봉착한다. 그래서 이른바 무늬만 직무급제로 꾸미는 데 그치는 경우가 많다.

이런 문제들을 해결하기 위해 필요한 원칙은 바로 임금의 공정성이다. 임금체계의 공정성은 물론 연계된 임금수준의 공정성 그리고 공공부문 전체에서의 상대적 공정성까지 상호 조응되는 공정성 제고 원칙이 중요하다. 작게는 기관 안에서 직급 간 임금 역전, 세대 간 임금격차의 문제를 해결하는 과제와 더불어 유사한 기관 간의 직무가치에 따른 공정한 임금 수준이 달성되어야 하고 나아가 공무원과 공공기관 간 신분예 따른 상이한 임금체계 적용이 해소되어야 할 공정성 관련 과제들이다.

참고문헌

- 김동배(2014), 『일본의 임금체계 개편 사례』, 대한상공회의소.
- _____ (2015), 「공공부문 임금체계 개혁과 노사관계」, 『노동리뷰』 6월호, pp.36~45.
- 노광표(2017), 「공공부문 노사관계 - 공공기관을 중심으로」, 『노동리뷰』 1월호, pp.31~47.
- 라영재(2016), 「공공기관의 임금체계 개편 현황과 향후 쟁점」, 『재정포럼』 4월호, pp.23~37.
- _____ (2022), 「공공부문 혁신방안과 쟁점」, 한국노동연구원 공공포럼 발제문.
- 모주영(2017), 『공공기관 임금정책 평가』, 국회예산정책처.
- 배동산(2022), 『윤석열 정부의 공공기관 임금정책의 문제점과 개선방향』.
- 에프엠어소시에이츠(2018), 「공공기관 보수체계 개편 유형」, 공개토론회 발표문.
- 이상민(2022), 「공공부문 임금체계 개편 방향」, 미발표 논문.
- 이성희·김동배(2011), 『공공부문 임금결정 방식에 대한 연구』, 한국노동연구원.
- 이장원 외(2018), 『공공기관 보수체계 운영방향 연구』, 한국노동연구원.
- 이재갑(2022), 「공공기관 임금체계 개편에 대한 평가와 제언」, 미발표 논문.
- 전수연(2014), 『공공기관과 민간기업의 임금 비교 분석』, 국회입법조사처.
- 정인수·금재호·조준모·김동배(2003), 『기업 내부노동시장의 변화』, 한국노동연구원.
- 최순영·김윤권(2008), 『공무원 보수체계의 개편방안』, 한국행정연구원.
- 기획재정부, 『공공기관 경영평가 편람』, 각 연도.
- _____ (2010), 「공공기관 성과연봉제 권고」.
- _____ (2015), 「공공기관 임금피크제 권고안」.
- _____ (2016), 「공공기관 성과연봉제 권고안」.

- _____ (2017a), 「공공기관 성과연봉제 관련 후속조치 방안」.
- _____ (2017b), 「2018년 경제정책 방향」.
- _____ (2018), 「2019년 경제정책 방향」.
- _____ (2019), 「2020년 경제정책 방향」.
- _____ (2020), 「2021년 경제정책 방향」.
- _____ (2021a), 「2022년 경제정책 방향」.
- _____ (2021b), 「2020년도 공공기관 직무중심 보수체계개편 실적보고서 작성지침」.
- _____ (2023), 「「직무·성과 중심의 공공기관 보수관리 강화방안」 마련」, 2023. 2. 3.자 보도자료.
- 인사혁신처(2022), 『공무원 보수 등의 업무지침』.

후생노동성, 「취로조건종합조사」, 각 연도.

Jesuthasan, R. and J. W Boudreau(2022), *Work without Jobs: How to Reboot Your Organization's Work Operating System*, The MIT Press.

◆ 執筆陣

- 이장원(한국노동연구원 선임연구위원)
- 김동배(인천대학교 교수)
- 신재욱(에프엠어소시에이츠 대표컨설턴트)

공공부문 임금체계 개편 쟁점과 추진방안

- | | |
|-----------|--|
| ▪ 발행연월일 | 2023년 5월 15일 인쇄 2023년 5월 19일 발행 |
| ▪ 발 행 인 | 허 재 준 |
| ▪ 발 행 처 | 한국노동연구원 ☎ 3 0 1 4 7 세종특별자치시 시청대로 370 세종국책연구단지 경제정책동 ☎ 대표 (044) 287-6080 Fax (044) 287-6089 |
| ▪ 조 판·인쇄 | 미래기획 (044) 866-6331 |
| ▪ 등 록 일 자 | 1988년 9월 13일 |
| ▪ 등 록 번 호 | 제13-155호 |

© 한국노동연구원 2023 정가 7,000원

ISBN 979-11-260-0661-8

KLI
한국노동연구원

한국노동연구원

30147 세종특별자치시 시청대로 370 경제정책동
TEL : 044-287-6083 <http://www.kli.re.kr>



ISBN 979-11-260-0661-8