



발행인 이재준  
편집인 정동관

주 소 30147 세종특별자치시 시청대로 370  
TEL 044-287-6083

발행일 2024년 8월 20일

# W A G E INFORMATION Brief

2024년 제4호(통권 제90호) No. 1

## 2023년도 임금체계 및 인력운용 실태조사 : 임금체계 현황을 중심으로<sup>1)</sup>

주민경 (한국노동연구원 임금직무혁신센터 책임연구원)

### 1. 조사개요

#### 가. 조사배경 및 목적

사회 경제적인 환경 변화와 그에 따른 새로운 법·제도의 도입으로 인해 기업의 인사관리시스템도 새로운 패러다임으로 전환해야 한다는 목소리가 높다. 특히 임금영역의 경우 연공서열에 기반한 임금 대신 능력이나 성과에 기초한 임금체계가 필요하다는 주장이 학계와 경영계를 중심으로 대두되면서 직무급이나 직능급 등이 그 대안으로 거론되기도 했다. 그러나 아직 임금체계에 대해 이론적·실무적으로 적합한 개념조차 통용되지 않는 상황에서 임금체계 개편에 대한 논의는 피상적인 수준에 머물러 있고 구체성을 띤 생산적인 논의는 제자리걸음인 현실이다. 예컨대 대표적인 임금체계 조사인 고용노동

부의 사업체노동력조사 부가조사는 임금체계를 호봉급, 직능급, 직무급으로 구분하여 조사하고 있다. 그런데 호봉급, 직능급, 직무급 등은 임금을 관리하는 구체적인 제도가 아니라 추상적인 수준에서 임금의 성격을 구분하는 일종의 철학을 의미한다. 또한 이들은 동일한 차원에서 상호 배타적으로 구분되는 개념도 아니기 때문에 현행 부가조사로는 기업의 임금체계 실태를 파악하기 어렵다. 100인 이상 규모 사업체의 직무급 비율을 35.9%라고 보고한 2022년 조사결과는 직무급 풍토가 자리 잡지 않은 기업의 현실에 비추어볼 때 현재 임금체계 유형 구분의 문제점을 여실히 보여준다.

임금을 포함한 인사관리 전반의 변화를 위해서는 현실을 진단할 수 있는 정확한 통계자료가 필요하다. 그러나 상술한 것처럼 기존의 통계자료, 특히 임금체계 관련

1) 이 글은 고용노동부 연구용역사업의 일환으로 수행된 「2023년도 임금체계 및 인력운용 실태조사」 보고서를 요약·정리하여 작성한 것이다.

통계자료는 구체성이나 타당성 측면에서 충분한 정보를 제공하고 있지 않다. 이에 본 실태조사는 국내 민간기업의 직급체계 및 승진관리, 임금수준, 임금체계, 직무관리 등 전반적인 인력운용 실태를 조사하여 기업의 임금관리에 도움을 줌과 동시에 정책개발에 필요한 정보를 제공하고자 하였다.

2015년 시범조사를 시작으로 2016년 이후 매년 실시하고 있는 본 실태조사는 고용노동부의 「임금결정현황조사」 사업장 명단을 모집단으로 하여 100인 이상 규모 사업체를 대상으로 한다. 구조화된 설문지를 바탕으로 전자우편, 팩스, 전화조사 등의 방법을 병행하여 2023년 9월부터 11월까지 조사를 진행하였다.

#### 나. 조사대상 사업체 일반 현황

조사대상 사업체의 특성은 <표 1>과 같다. 본 실태조사는 경영지원직, 생산기능직, 서비스판매직의 3개 직군

을 중심으로 조사하였고 생산기능직과 서비스판매직이 모두 있는 사업체의 경우는 생산기능직에 대해서만 응답하도록 하고 도매 및 소매업, 숙박 및 음식점업의 경우에만 서비스판매직에 대해 응답하게 함으로써 서비스 업종을 협소하게 정의<sup>2)</sup>하였다. 또한 본 실태조사는 한국표준산업분류 대분류를 기준으로 업종을 구분하고 조사하였는데, 조사결과의 가독성을 높이기 위하여 Singelmann의 서비스산업 분류를 바탕으로 한 김형주·이정협(2010)<sup>3)</sup>의 산업분류를 참고하여 업종을 6개로 재분류<sup>4)</sup>하고 조사결과 보고에 활용하였다.

## 2. 조사결과

전술한 바와 같이 2023년 임금체계 및 인력운용 실태 조사는 국내 민간기업의 직급체계 및 승진관리, 임금수준 및 임금체계, 직무관리 등 전반적인 인력운용 실태를

<표 1> 표본 사업체의 직군별 사례 수

		경영지원직		생산기능직		서비스·판매직	
		사례 수	비율	사례 수	비율	사례 수	비율
<b>전 체</b>		<b>1,033</b>	<b>100.0</b>	<b>416</b>	<b>100.0</b>	<b>90</b>	<b>100.0</b>
기업 규모	100~300인 미만	725	70.2	308	74.0	55	61.1
	300~999인	231	22.4	82	19.7	21	23.3
	1,000인 이상	77	7.5	26	6.3	14	15.6
노동 조합	있음	324	31.4	114	27.4	17	18.9
	없음	709	68.6	302	72.6	73	81.1
외국계	예	52	5.0	29	7.0	6	6.7
	아니오	981	95.0	387	93.0	84	93.3
업종	광공업	410	39.7	393	94.5	0	0.0
	건설업	42	4.1	12	2.9	0	0.0
	사회서비스	167	16.2	2	0.5	0	0.0
	유통서비스	167	16.2	1	0.2	71	78.9
	개인서비스	41	4.0	0	0.0	19	21.1
	사업서비스	206	19.9	8	1.9	0	0.0

2) 서비스 직종은 개인서비스, 사회서비스, 교육서비스 등 다양한 분야를 포괄하고 있어 직종 내 이질성이 경영지원직이나 생산기능직에 비해서 상대적으로 크다. 따라서 본 실태조사는 서비스 직종 임금체계의 특성을 보다 명확하게 분석하기 위해 서비스판매직 조사 업종을 도매 및 소매업, 숙박 및 음식점업으로 제한하였다. 따라서 표본 수가 다른 직종에 비해 적기 때문에 조사 결과에 유의할 필요가 있다.

3) 김형주·이정협(2010), 「생산자서비스 네트워크의 지역별 특성 연구: 수도권과 경상권의 비교 분석」, 한국경제지리학회지 제13권 제1호.

4) ① 광공업(광업/제조업), ② 건설업, ③ 사회서비스(전기, 가스, 증기 및 공기조절 공급업/수도, 하수 및 폐기물 처리, 원료 재생업/교육 서비스업/보건업 및 사회복지 서비스업), ④ 유통서비스(도매 및 소매업/운수 및 창고업), ⑤ 개인서비스(숙박 및 음식점업/예술, 스포츠 및 여가관련 서비스업/협회 및 단체, 수리 및 기타 개인 서비스업), ⑥ 사업서비스(정보통신업, 금융 및 보험업, 전문, 과학 및 기술 서비스업)의 여섯 가지로 업종을 재분류하였다.

조사하였는데, 이 글은 그 중 “임금체계” 현황에 초점을 맞춰 서술하였다.<sup>5)</sup> 임금체계에 대한 설문은 조사대상 사업체 중 기본급표가 있는 사업체를 대상으로 진행하였다.<sup>6)</sup>

임금체계에 대한 조사결과를 살펴보기 전 먼저 임금체

계의 개념에 대해 짚고 넘어갈 필요가 있다. 아래 설명과 같이 임금체계는 직급 구분 원리, 기본급 구조, 기본급 조정방식, 보상구조(pay mix)의 네 가지 요소로 구성되어 있으며, 이 요소들을 종합적으로 고려해야 임금체계를 구체적이고 실질적으로 파악할 수 있다.

※ 임금체계의 네 가지 구성요소

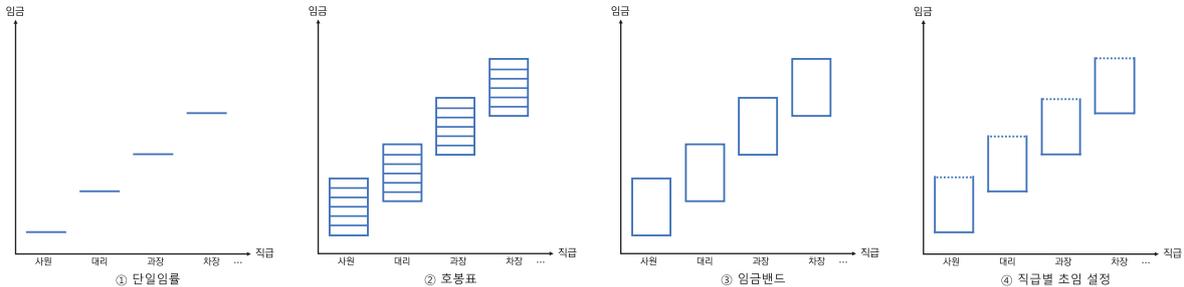
1. 직급 구분 원리

직급을 구분하는 원리는 어떠한 기준에 따라 직원을 등급화할 것인가에 대한 논의와 연결된다. 일반적으로 직원의 직무수행능력에 따라 직급을 구분하는 ‘① 직능등급’, 업무에서 요구되는 지식, 기술수준, 난이도, 책임성 등 직무의 특성에 따라 직급을 구분하는 ‘② 직무등급’, 근속연수에 따라 직급을 구분하는 ‘③ 연공등급’의 세 가지 유형으로 구분된다. 우리나라에서는 연공등급이 가장 일반적인 방식이다.

2. 기본급 구조

기본급 구조는 각 직무·직급마다 노동시장에서 결정된 시장임금을 고려하여 단일하게 고정된 임금을 지급하는 단일임률(spot rate or single rate)형과 동일한 직무·직급에 속한 근로자라 할지라도 근속연수나 인사평가 결과, 직무수행능력 등을 고려하여 서로 다른 임금을 지급하는 범위급형으로 구분된다. 그리고 범위급형 기본급 구조는 기본급표의 형태에 따라 다시 호봉표, 임금밴드형(직급별 임금 상하한액 설정), 직급별 초임 설정(직급별 임금 하한액만 설정)의 세 가지 유형으로 나뉜다.

종합하면 기본급 구조는 ① 단일임률 ② 호봉표 ③ 임금밴드 ④ 직급별 초임 설정의 네 가지 유형으로 구분할 수 있다.



3. 기본급 조정방식

기본급 조정방식은 동일한 직급 내에서 임금을 인상하는 방식을 의미하여 근속연수가 증가함에 따라 임금이 인상되는 ‘① 근속승급(Incremental progression)’과 인사성과 결과에 따라 임금인상률을 차등 적용하는 ‘② 고과승급(merit pay)’, 공인자격증 획득이나 외부 전문교육기관 수료, 특허출원 등 객관적인 기준에 따라 직무수행능력 향상이 인정된 경우에만 기본급을 인상하는 ‘③ 직무수행능력’의 세 가지 방식이 존재한다.

4. 보상구조(pay mix)

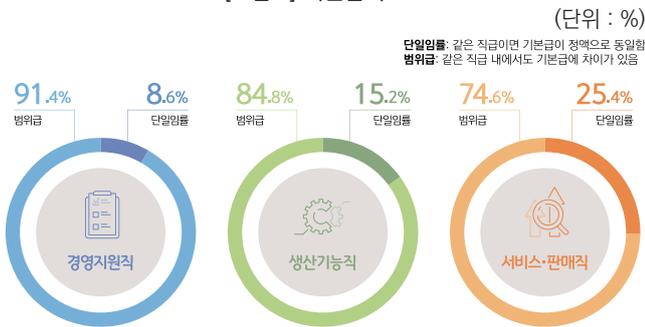
보상구조는 전체 임금에서 고정급(기본급)과 변동급(성과급)이 차지하는 비율을 나타내는 통계지표로서, 직원의 동기부여 수준을 높여 기업성과를 제고하려는 기업은 성과급의 비중을 크게 설정하는 경우가 많다.

5) 전체 조사결과를 담은 보고서 전문은 임금직무정보시스템 홈페이지(<https://www.wage.go.kr>)에서 확인할 수 있다.  
 6) 기본급표(임금테이블)는 직급별 기본급 및 승급액 등을 사전에 정해 놓은 것을 의미하며 일반적으로 호봉표, 직급별 기본급 초임, 직무등급 또는 임금밴드(pay band)의 형태를 가진다. 기본급표가 있는 사업체는 기본급 구조와 인상방식을 취업규칙이나 내부 급여·보수규정, 근로계약서, 단체협약 등에 규정화하여 체계적으로 임금을 관리할 가능성이 높다.

### 가. 기본급 구조

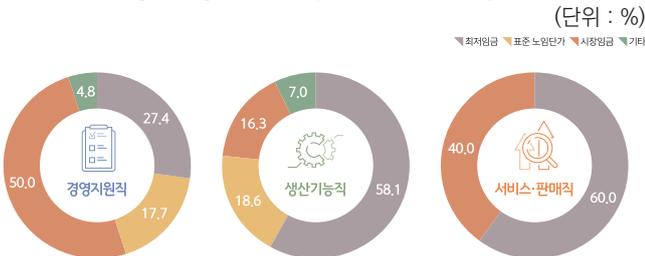
앞서 설명한 임금체계의 구성요소 중 먼저 기본급 구조에 대한 조사 결과, 경영지원직은 91.4%, 생산기능직은 84.8%, 서비스판매직은 74.6%가 범위급 형태를 갖고 있는 것으로 나타나 대부분의 사업체가 동일한 직급의 직원 간에도 기본급에 차이를 두고 있음을 확인하였다. 다만 시장임금에 따라 고정된 임금을 지급하는 단일임률형을 서비스판매직에서 가장 많이 활용하고 있어, 서비스판매직의 숙련도가 임금에 합리적으로 반영되고 있는지에 대한 논의가 필요해 보인다.

[그림 1] 기본급 구조



단일임률형 기본급 구조를 가진 사업체가 기본급을 산정할 때 고려하는 기준에 대해 조사한 결과, [그림 2]와 같이 경영지원직은 시장임금(50%), 생산기능직과 서비스판매직은 최저임금(각각 58.1%, 60%)을 기준으로 기본급을 결정하는 경우가 가장 많은 것으로 나타나 직군에 따른 차이를 확인할 수 있었다.

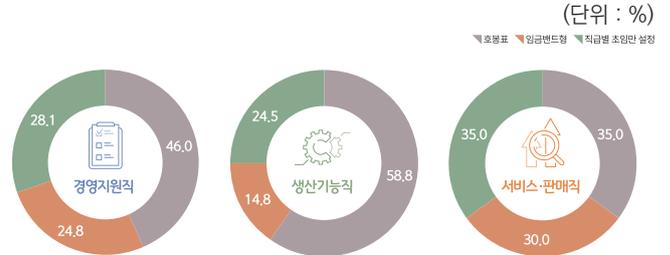
[그림 2] 기본급 결정 기준 : 단일임률형



범위급형의 기본급 구조는 다시 호봉표, 임금밴드형(직급별 임금 상·하한액 설정), 직급별 초임 설정(직급별 하한액만 설정)으로 구분되는데, [그림 3]에 따르면 경영지원직은 호봉표가 46%로 가장 많고 직급별 초임만 설정한 경우가 28.1%, 직급별 상·하한액을 모두 설정한 임금밴드형이 24.8%로 그 비율이 가장 낮았다. 생산기능직

또한 호봉표를 기본급표로 활용하는 비율이 58.8%로 가장 많고 직급별 초임만 설정한 경우가 24.5%, 직급별 상·하한액을 모두 설정한 임금밴드형은 14.8%로 나타났다. 마지막으로 서비스판매직은 세 가지 범위급 유형 비율에 큰 차이가 드러나지 않았다.

[그림 3] 기본급 구조 : 범위급의 유형



주 : 기본급 구조가 호봉표, 임금밴드형, 직급별 초임 설정인 사업체를 대상으로 분석(기타 제외).

경영지원직의 범위급 유형을 기업규모와 업종을 기준으로 세부적으로 살펴본 결과, <표 2>에서 나타난 바와 같이 기업규모에 따른 차이는 크지 않았다. 그러나 업종별로는 공공부문의 성격이 강한 사회서비스업의 호봉표 활용 비율이 72.5%로 다른 업종에 비해 월등히 높았고 유통서비스업은 직급별 초임만 설정한 기본급표 형태가 41.3%로 가장 많았다.

생산기능직의 기본급표 형태가 기업규모에 따라 달라지는지 확인한 결과, <표 3>과 같이 100~300인 미만 규모 사업체의 호봉표 활용 비율은 52.4%였으나 1,000인 이상

<표 2> 기본급표 형태 : 경영지원직

		기본급표 형태 : 경영지원직 (단위 : %)		
		호봉표	임금밴드형	직급별 초임만 설정
<b>전 체</b>		<b>46.0</b>	<b>24.8</b>	<b>28.1</b>
기업 규모	100~300인 미만	43.5	27.8	27.6
	300~999인	55.5	15.6	27.3
	1,000인 이상	43.4	22.6	34.0
노동 조합	있음	49.3	21.9	27.9
	없음	44.1	26.4	28.2
업종	광공업	38.3	30.0	30.4
	건설업	35.0	30.0	35.0
	사회서비스	72.5	11.7	14.2
	유통서비스	32.6	26.1	41.3
	개인서비스	44.8	17.2	37.9
	사업서비스	47.5	27.7	22.8

〈표 3〉 기본급표 형태 : 생산기능직

(단위 : %)

		호봉표	임금밴드형	직급별 초임만 설정
전체		58.8	14.8	24.5
기업 규모	100~300인 미만	52.4	17.2	28.3
	300~999인	64.0	12.0	22.0
	1,000인 이상	90.5	4.8	4.8
노동 조합	있음	78.8	3.8	16.3
	없음	47.1	21.3	29.4

규모 사업체의 경우 90.5%가 호봉표를 기본급표로 활용하고 있다고 응답하였다. 이 같은 결과는 기업규모가 클수록 생산기능직의 호봉급 비중이 높음을 보여준다.

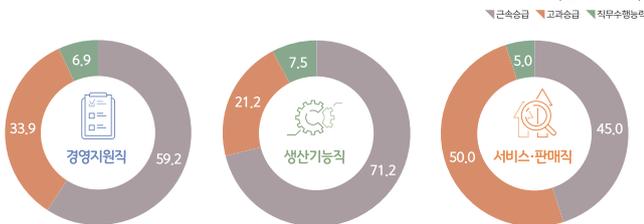
#### 나. 기본급 조정방식

다음으로는 기본급 구조하에서 기본급을 인상하는 방식을 확인하였다. 본 실태조사는 기본급 인상방식을 근속승급, 고과승급, 직무수행능력에 따른 승급의 세 가지 방식으로 구분하여 조사하였다.

직군별로 조사결과를 살펴보면 경영지원직과 생산기능직은 근속연수의 증가에 따라 기본급을 인상하는 방식을 활용하는 경우가 각각 59.2%, 71.2%로 가장 많았다. 서비스판매직은 인사고과 결과에 따라 임금인상률을 차등 적용하는 경우가 가장 많았으나(50%) 근속연수에 따라 기본급을 인상한다는 응답도 45%에 달했다. 이러한 결과는 우리나라 기업이 기본급을 인상하는 가장 주된 기준이 근속연수임을 보여준다.

〈그림 4〉 기본급 조정방식

(단위 : %)



기업규모에 따라 경영지원직의 기본급 인상방식에 차이가 있는지 살펴본 결과 근로자 1,000인 이상 규모 사업체의 경우 근속연수에 따라 기본급을 인상하는 근속승급의 비율이 50.9%, 인사고과 결과에 따라 기본급 인상

률을 결정하는 고과승급의 비율은 49.1%로 근속승급의 비율이 다른 기업규모에 비해 상대적으로 낮았다. 업종별로는 공공부문의 성격이 강하고 호봉표 활용 비율이 높았던 사회서비스업의 근속승급 비율이 87.3%로 가장 높았다.

〈표 4〉 기본급 조정방식 : 경영지원직

(단위 : %)

		근속승급	고과승급	직무수행능력
기업 규모	100~300인 미만	57.5	34.1	8.4
	300~999인	68.3	27.0	4.8
	1,000인 이상	50.9	49.1	-
노동 조합	있음	63.6	30.9	5.5
	없음	56.6	35.7	7.7
업종	광공업	50.2	43.0	6.8
	건설업	45.0	50.0	5.0
	사회서비스	87.3	5.9	6.8
	유통서비스	54.3	37.0	8.7
	개인서비스	69.0	24.1	6.9
	사업서비스	51.5	42.4	6.1

생산기능직의 기본급 인상방식이 기업규모에 따라 달라지는지에 대해서도 확인하였는데, <표 5>와 같이 기업규모가 커질수록 인사고과 결과에 따라 기본급 인상률을 차등 적용하는 고과승급의 비율은 줄고 근속연수에 따라 기본급을 인상하는 근속승급의 비율은 높아지는 것으로 나타났다. 1,000인 이상 규모 사업체의 조사결과에서 나타난 경영지원직 근속승급 비율(50.9%)과 생산기능직 근속승급 비율(90.5%)의 큰 차이는 동일한 사업체 내에서도 직군에 따라 기본급 인상방식이 크게 달라질 수 있음을 보여준다.

〈표 5〉 기본급 조정방식 : 생산기능직

(단위 : %)

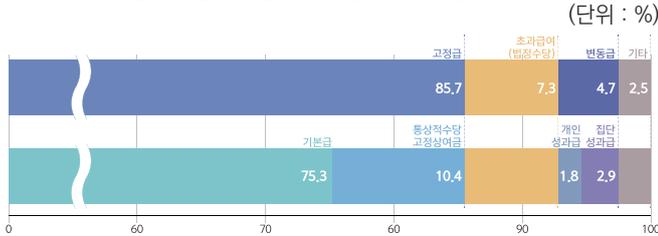
		근속승급	고과승급	직무수행능력
기업 규모	100~300인 미만	66.2	23.9	9.9
	300~999인	77.6	20.4	2.0
	1,000인 이상	90.5	4.8	4.8
노동 조합	있음	91.1	3.8	5.1
	없음	59.4	31.6	9.0

### 다. 보상구조(pay mix)

마지막으로 임금체계의 구성요소 중 보상구조(pay mix)에 대해 조사하였다. 보상구조는 전체 임금에서 고정급과 변동급이 차지하는 비율을 나타내며, 본 실태조사는 사업체의 임금구성항목 및 항목별 비율을 조사하여 변동급의 대표적 유형인 성과급의 비중을 살펴보았다.

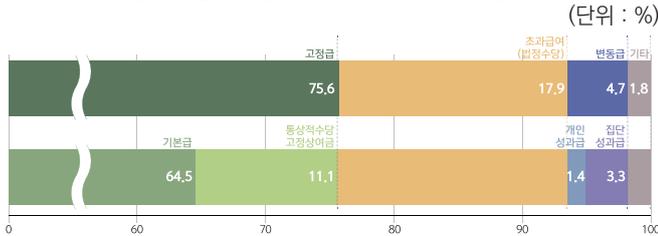
먼저 경영지원직의 임금항목별 비율에 대해 조사한 결과 [그림 5]와 같이 기본급과 통상적 수당을 합한 고정급 비율은 85.7%, 개인 성과급과 집단 성과급을 합한 변동급 비율은 4.7%로 나타났다. 2020년 조사에서 3%였던 변동급 비율은 2021년 3.7%, 2022년 4.6%, 2023년 4.7%로 증가하는 추세를 보이고 있다.

[그림 5] 임금항목별 구성비율 : 경영지원직



다음으로 생산기능직의 임금구성항목비는 [그림 6]에서 나타난 바와 같이 고정급은 75.6%, 변동급은 4.7%로 경영지원직에 비해 고정급 비율이 낮음을 알 수 있다. 성과급 비중은 경영지원직과 큰 차이가 없으나 초과급여의 경우 경영지원직은 7.3%인 데 반해 생산기능직은 17.9%로 그 비중이 매우 높다. 또한 경영지원직과 마찬가지로 2020년 조사에서는 2.4%였던 변동급 비중이 매년 점진적으로 높아지는 경향을 확인하였다.

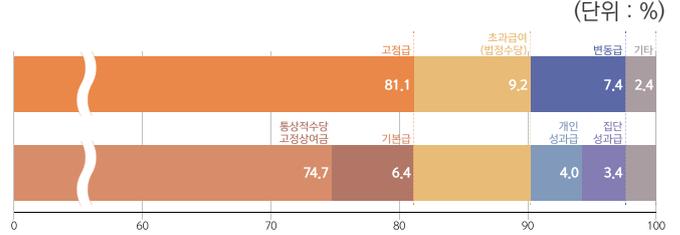
[그림 6] 임금항목별 구성비율 : 생산기능직



마지막으로 서비스판매직의 임금항목별 비율에 대해 조사한 결과 [그림 7]과 같이 고정급은 81.1%, 변동급은

7.4%로 경영지원직과 생산기능직에 비해 성과급 비중이 높은 것으로 나타났다. 일반적으로 서비스판매직의 경우 판매 커미션 등 성과에 따른 보상 비율이 높다고 알려져 있는데 본 조사결과는 이러한 통념에 부합한다. 또한 경영지원직·생산기능직과 마찬가지로 변동급 비중은 2020~2023년 조사결과를 살펴볼 때 점진적으로 증가하는 추세를 보이고 있다.

[그림 7] 임금항목별 구성비율 : 서비스판매직



보상구조 파악을 위한 조사표의 임금구성항목에 대한 설명은 아래와 같다.

#### ※ 조사표의 임금구성항목

임금항목		
임금	고정급 (통상임금)	기본급
		통상적 수당·고정상여금
	초과급여	법정 수당
		변동급
변동급	성과급	개인 성과급
		집단 성과급
기타 급여		

- 기본급 : 근로계약, 취업규칙, 단체협약 등으로 소정 근로 시간에 대하여 미리 정한 고정급 성격의 임금을 말함.
- 통상적 수당 : 기본급과 법적 수당을 제외하고 매달 고정적·정기적·일률적으로 지급되는 임금(예: 가족수당, 명절상여금, 중식보조비, 직책수당, 직무수당 등)
- 고정상여금 : 매월 또는 일정한 주기로 지급되는 일시금으로서 단체협약, 취업규칙, 근로계약 또는 관행에 따라 사전에 지급조건, 지급금액 및 지급시기가 확정되는 임금(예: 명절상여금, 휴가비 등)
- 법정 수당 : 연장근로수당, 야간근로수당, 휴일근로수당, 미사용 연차수당 등을 의미함.
- 개인 성과급 : 인사평가를 바탕으로 한 성과급 등 인센티브 차원에서 개별 근로자의 성과에 따라 차등하여 지급하는 변동성 있는 급여를 말함.

- 집단 성과급 : 경영성과급, 이익배분제 등 인센티브 차원에서 부서나 사업부, 조직 전체의 성과에 따라 지급하는 변동성 있는 급여를 말함.
- 기타급여 : 통상적 수당과 법적 수당을 제외한 각종 수당의 합계를 조사한 것이며, 자격수당, 사이닝보너스, 리텐션 보너스 등이 있음.

### 3. 결론 및 시사점

서론에서 언급했듯이 연공서열 대신 능력이나 성과에 기초한 임금관리의 필요성이 제기되면서 직무급·역할급 등이 그 구체적인 대안으로 거론되고 있다. 그러나 연공급, 직무급, 직능급 등의 개념을 활용하여 임금체계를 이해하는 방식에서 벗어나지 않고서는 임금체계 개편에 관한 실질적인 논의를 하기 어렵다. 이들 개념은 학계 유형구분의 기본적인 원리인 상호배타성·전체포괄성 (MECE: Mutually Exclusive & Collectively Exhaustive)

에 맞지 않아 기업 임금체계 실태를 제대로 진단할 수 없기 때문이다. 이에 본 실태조사는 임금체계를 보다 정확하게 진단하기 위한 새로운 개념과 분석틀을 만들고 임금체계에 관한 보다 풍부한 통계자료를 생산하기 위하여 임금체계를 네 가지 구성요소로 구분하고 이에 대한 현황 정보를 제공하였다.

상술한 조사결과에 따르면 기업은 근속에 따라 임금이 자동적으로 인상되는 근속승급 방식을 가장 많이 활용하고 있었다. 그러나 근속승급 비율은 직군마다 차이가 있었고 기업규모나 업종 등 사업체의 특성에 따라 고과승급 비율이 근속승급과 유사한 수준으로 보고되기도 했다. 이러한 상황에서 임금체계를 호봉급, 직무급, 직능급 등으로 구분하여 조사하는 기존 통계자료를 바탕으로 우리나라의 지배적인 임금체계를 호봉급이라고 단정 짓는 것은 적절하지 않다. 현재에 대한 올바른 이해는 변화를 위한 필요조건이다. 기업의 임금체계 지형을 제대로 파악하려는 노력이 선행되어야 변화를 위한 생산적인 임금체계 개편 논의도 가능할 것이다.