KLI PANEL Brief

발행인 허재준 | **편집인** 이경희 | **발행일** 2024년 7월 30일 | **발행처** 한국노동연구원 | **패널브리프 제30호(2024-03)**

직무중심 인사관리를 위한 직무분석 및 직무평가 현황

김향아 | 한국노동연구원 전문위원(hyang@kli.re.kr)

KLI PANEL Brief

- 「사업체패널조사」 4개년도(2015~2021년) 자료를 활용하여 직무중심 인사관리 수행의 전제 조건에 해당하는 직무분석과 직무평가 현황을 살펴봄.
  - 30인 이상 국내 사업체의 직무분석 및 직무평가의 실시 및 활용 수준을 분석하여 향후 관련 정책 수립을 위한 기초자료를 제공하고자 함.

- 직무분석 실시 및 활용 현황은 다음과 같음(2021년 기준).
  - 연도별 실시율은 누적값으로 증가 추세이고, 2021년 기준 47.0%로 조사대상 중 절반에 가까운 사업체들은 직무분석 실시 경험이 있음을 알 수 있으나 전 차수 대비 증가폭은 다소 감소하고 있음.
  - 500인 이상 대규모 사업체(71.1%)는 70%를 상회하는 높은 직무분석 실시율(누적값)을 보여 중소규모 사업체(30~55인: 44.3%, 100~299인: 55.3%, 300~499인: 50.8%)의 실시율과 상당한 차이를 보임.
  - 직무분석 활용분야 1순위는 '평가지표 개발(41.9%)'이 차지했고, 2순위는 '교육훈련(38.1%)', 3순위는 '채용선발 기준(32.8%)'임.
  - 다만, 직무분석을 직무급(29.9%)이나 임금체계(19.1%)와 같은 보상관리에 적용하는 수준은 아직까지는 높지 않음을 확인함.
  - 직무분석 활용수준에 있어서 2015~2021년 직무분석 실시 사업체들은 평균적으로 약 2개 분야(2015년 2.1개, 2017~2021년 1.9개 분야)에 직무분석 결과를 활용하는 것으로 나타남.

- 직무평가 실시 및 활용 현황은 다음과 같음.
  - 직무평가를 실시한 사업체의 비율은 대체적으로 60%를 상회(2015년 69.2%, 2017년 62.8%, 2019년 62.7%, 2021년 60.5%)하는 것으로 나타남.
  - 직무평가 결과를 활용하여 기본급을 책정한다고 응답한 사업체는 2021년 기준으로 30~99인 소규모 사업체(54.1%)가 100~299인(37.3%), 300~499인(31.7%), 500인 이상 사업체(35.0%)보다 월등하게 높은 것으로 나타남.

- 본고의 분석을 통해 직무분석을 실시하는 사업체는 직무분석 결과를 활용하여 채용, 배치, 평가, 교육 등 인사관리의 각 단계에 적용하고 있을 뿐 아니라 나아가 직무평가를 실시하고 그 결과를 활용하는 등의 노력을 기울이고 있음을 확인함.

- 정부 차원에서도 컨설팅 사업을 통해 적극적인 지원을 하고 있음.
  - 직무분석 컨설팅은 소규모 사업체(30~99인)에 집중하고, 직무분석 활용분야를 고려해야 할 것임.
  - 지역별·산업별·사업체 규모별로 대상을 세분화하여 대상 특성에 적합한 차등적 정책지원(직무분석 수준의 차등화, 직무평가 도구의 차별화, 직무급 도입을 위한 수용성 확보의 차등화 등)이 효과적일 것으로 보임.

1. 배경 및 목적

- 최근 수년간 기업 경영활동에 영향을 미치는 특수 요인들이 대거 등장함.
  - 코로나19 팬데믹으로 인한 근무 방식의 변화, 노동력 고령화, 인공지능 확산, 저성장 경제사회로의 진입 등 노동시장 변화가 가속화됨.
  - 노동시장 변화와 더불어 연공중심의 임금결정 기준에 대한 공정성 이슈 논란, 사람 중심 채용으로 인한 개인-직무 적합성 문제, 역피라미드 형태의 인력적체 현상 등 기존 인사관리에서 드러났던 문제의 극복방안 중 하나로 직무중심 인사관리에 주목하게 됨.

- 직무중심 인사관리는 직무를 기준으로 하여 인력을 운영하는 방식으로, 직무분석을 통해 직무정보를 체계화하고 이를 활용하여 채용, 배치, 교육훈련, 경력개발, 평가, 보상 등의 인사관리를 실행하는 제도임.
  - 직무분석 및 직무평가는 직무중심 인사관리 수행을 위한 전제 조건에 해당함.

- 삼성전자, SK그룹, 현대자동차 등 한국의 대표기업을 비롯해 많은 기업이 직무중심 인사관리를 도입하기 시작했고, 정부에서도 직무급을 포함한 직무중심 인사관리를 국정의 주요과제로 삼고 있음(유규창 · 이혜정, 2021).
  - 직무중심 인사관리에 대한 높은 관심에 비해 직무분석, 직무평가 등을 도입 · 실시한 사업체의 특성과 활용 수준에 관한 실증 연구는 부족한 상황임.
  - 이 글의 목적은 직무중심 인사관리의 선행요건이라 일컬어지는 직무분석과 직무평가의 실시 및 활용에 대한 현황을 살펴보고, 향후 직무중심 인사관리와 관련된 정책 수립을 위한 기초자료를 제공하는 것임.

2. 분석자료

- 「사업체패널조사」는 30인 이상 사업체의 직무분석 실시 현황, 직무분석이 실제로 활용된 분야, 직무분석을 기반으로 한 직무평가 실시여부, 직무평가 결과의 기본급 반영 여부 등의 내용을 포함하고 있어 국내 사업체의 직무분석 및 직무평가 현황 파악에 적합한 대표성을 갖춘 자료임.

- 다음과 같은 표본특성을 감안하여 「사업체패널조사」 중 2016년 6차 조사(WPS2015)부터 2022년 9차 조사(WPS2021)까지 4개 차수의 자료를 활용하였음.
  - 표본의 대표성 확대 및 조사 신뢰성 확보를 위해 6차 조사부터 약 2,000여 개의 신규 표본을 추가한 바 있으며 직무분석과 직무평가 현황을 설명하는 주요 변수가 포함되어 조사되기 시작함.
  - 특히, 직무평가 문항은 6차 조사부터 포함되었으므로 직무평가의 현황 분석은 2015년부터 직무분석을 실시한 적이 있다고 응답한 사업체로 분석 대상을 한정하였음. 이는 조사항목 추가로 인한 자료의 한계이며 해석상 주의가 필요함.
  - 본고의 모든 분석 결과는 횡단면 가중치를 적용한 값임.

〈표 1〉 분석대상의 표본 특성

(단위 : 개소, %)

		2015	2017	2019	2021
전 체		62,451 (100.0)	62,601 (100.0)	65,600 (100.0)	68,147 (100.0)
규모	30~99인	48,558 (77.8)	48,023 (76.7)	50,682 (77.3)	52,796 (77.5)
	100~299인	11,003 (17.6)	11,399 (18.2)	11,615 (17.7)	11,770 (17.3)
	300~499인	1,508 (2.4)	1,594 (2.5)	1,696 (2.6)	1,834 (2.7)
	500인 이상	1,382 (2.2)	1,585 (2.5)	1,607 (2.4)	1,746 (2.6)
산업	제조업	21,402 (34.3)	21,021 (33.6)	20,987 (32.0)	19,965 (29.3)
	비제조업	41,049 (65.7)	41,580 (66.4)	44,613 (68.0)	48,182 (70.7)
노조	유노조	11,819 (18.9)	12,420 (19.8)	12,758 (19.4)	13,474 (19.8)
	무노조	50,632 (81.1)	50,181 (80.2)	52,842 (80.6)	54,673 (80.2)
유형	민간부문	62,086 (99.4)	62,236 (99.4)	65,235 (99.4)	67,782 (99.5)
	공공부문[1)]	365 (0.6)	365 (0.6)	365 (0.6)	365 (0.5)

주 : 1) 공공부문은 별도의 표본설계로 조사대상이 365개소로 동일함(기획예산처가 선정한 314개 전체 공공기관, 51개 지방 공기업을 합친 수임).
자세한 내용은 「사업체패널조사」 1~9차년도 유저가이드 참조.

자료 : 한국노동연구원, 「사업체패널조사」 6~9차 공개용 자료.

3. 직무분석 실시 현황

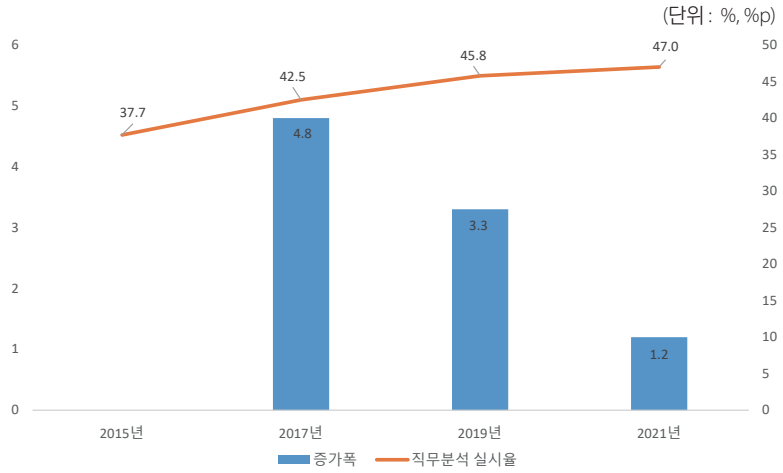
- 「사업체패널조사」는 '직무분석'을 '직무에 포함되는 일의 성질이나, 직무를 수행하기 위하여 근로자에게 요구되는 적성에 대한 정보의 수집과 분석'으로 정의함.

- 직무분석의 실시 현황을 파악하기 위해 '사업장 설립 이후 직무분석을 한 번이라도 실시한 적이 있습니까?'라는 문항을 활용하였음.
  - [그림 1]에서 알 수 있듯이 사업장 설립 이후 직무분석을 실시한 비율(누적값)은 2015년 37.7%, 2017년 42.5%, 2019년 45.8%, 2021년 47.0%임.
  - 연도별 실시율은 누적값으로 증가 추세이고, 2021년 기준 47.0%로 조사대상 중 절반에 가까운 사업체들은 직무분석 실시 경험이 있음을 알 수 있음.

- 전 차수 대비 실시율 증가폭을 보면 2017년은 2015년에 비해 4.8%p, 2019년은 2017년에 비해 3.3%p, 2021년은 2019년에 비해 1.2%p 증가하였고 증가폭이 다소 감소하고 있음.
  - 이는 직무분석의 필요성을 인식하고 실시 여건이 마련된 사업체들은 이미 최근 몇 년 동안 직무분석을 실시한 바 있어, 직무분석을 새롭게 처음 실시하는 사업체의 비율은 적어지고 있음을 의미함.

- <표 2>에서는 규모별, 산업별, 유형별로 구분하여 직무분석을 실시한 사업체의 비율(누적값)을 제시함.
  - 규모별로는 2015~2021년 500인 이상 대규모 사업체의 경우 60%를 상회(2021년 기준 71.1%)하는 높은 실시율(누적값)을 보였는데 이는 중소규모 사업체의 실시율과 상당한 차이를 보임.
  - 직무분석을 실시하는 경우 전담인력 확보 및 추가비용 등의 문제가 발생하며 이는 사업주의 부담으로 이어지는데, 이런 문제로 중소규모 사업체에서 직무분석을 실시하기에는 쉽지 않은 것으로 추측됨.

[그림 1] 직무분석 실시율 현황



주 : 1) 분석대상 사업체 수는 2015년 62,451개소, 2017년 62,601개소, 2019년 65,600개소, 2021년 68,147개소임.
2) 세로 막대는 전 차수 대비 증가폭을 보여줌.
3) 꺾은선은 사업장 설립 이후 직무분석을 실시한 사업체의 비율을 보여줌(누적값).
자료 : 한국노동연구원, 「사업체패널조사」 6~9차 공개용 자료.

- 민간/공공부문으로 구분하여 살펴보면,
  - 민간부문의 직무분석 실시율(누적값)은 2015년 37.4%, 2017년 42.1%, 2019년 45.5%, 2021년 46.8%로 증가하나, 전 차수 대비 증가폭은 2017년 4.7%p, 2019년 3.4%p, 2021년 1.3%p로 추세적으로 둔화 양상임.
  - 공공부문의 직무분석 실시율(누적값)은 2015년(98.0%), 2017년(98.9%), 2019년과 2021년(100.0%)에 걸쳐 높은 비율을 나타냄. 2021년의 조사결과는 2020년 1월 고용노동부의 『직무중심 인사관리 따라잡기』(매뉴얼) 발간, 직무급 컨설팅 지원 등 정부의 적극적인 지원 정책이 영향을 미쳤을 것으로 추측됨.

- 정리하자면, 사업체의 직무분석 실시에 있어 사업체 규모와 공공부문 효과가 뚜렷하게 나타남을 확인할 수 있음.

〈표 2〉 규모별·산업별·유형별 직무분석 실시 현황

(단위 : %, %p)

		2015년	2017년		2019년		2021년	
		누적	누적	증감폭	누적	증감폭	누적	증감폭
전체		37.7	42.5	4.8	45.8	3.3	47.0	1.2
규모	30~99인 이하	35.6	40.0	4.4	43.9	3.9	44.3	0.4
	100~299인 이하	43.6	48.4	4.8	51.2	2.8	55.3	4.1
	300~499인 이하	39.5	49.2	9.7	47.3	-1.9	50.8	3.5
	500인 이상	63.5	66.7	3.2	67.7	1.0	71.1	3.4
산업	제조업	37.5	44.4	6.9	45.2	0.8	50.2	5.0
	비제조업	37.9	41.5	3.6	46.2	4.7	45.7	-0.5
유형	민간부문	37.4	42.1	4.7	45.5	3.4	46.8	1.3
	공공부문	98.0	98.8	0.8	100.0	1.2	100.0	0.0

주 : 1) 분석대상 사업체 수는 2015년 62,451개소, 2017년 62,601개소, 2019년 65,600개소, 2021년 68,147개소임.
2) 증감폭은 전 차수 대비 %p 변화 수치임.
자료 : 한국노동연구원, 「사업체패널조사」 6~9차 공개용 자료.

4. 직무분석 활용 현황

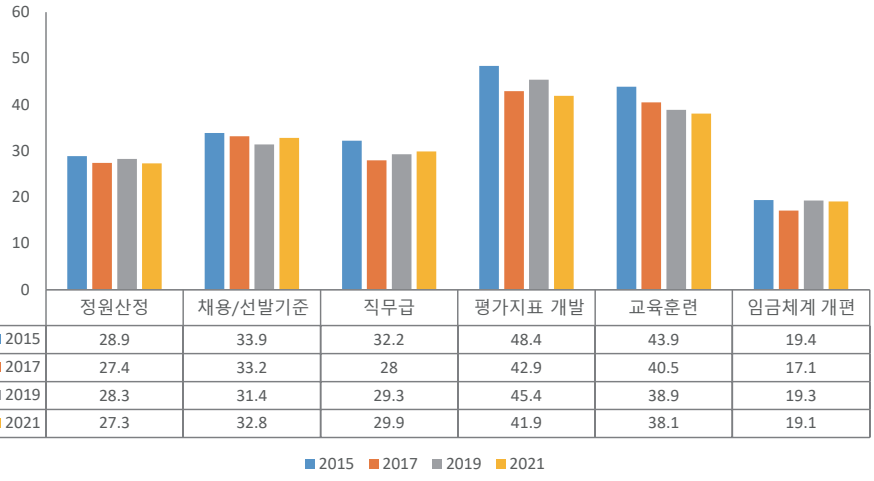
가. 직무분석 활용분야

- '직무분석 활용분야' 분석 시 '가장 최근 실시한 직무분석이 실제로 활용된 분야를 모두 선택하여 주십시오.'라는 문항을 사용함. <보기>는 ① 정원산정, ② 채용/선발 기준, ③ 직무급, ④ 평가지표 개발, ⑤ 교육훈련, ⑥ 임금체계 개편, ⑦ 기타 등으로 구성됨.

- [그림 2]에 나타난 바와 같이, 연도별 결과값 차이가 비교적 크지 않은데 2021년 기준으로 살펴보면 다음과 같은 특성을 보임.
  - 직무분석이 가장 많이 활용되는 분야는 '평가지표 개발'이 41.9%로 가장 높았고 다음으로 '교육훈련(38.1%)', '채용/선발 기준(32.8%)', '직무급(29.9%), '정원산정(27.3%), '임금체계 개편(19.1%)' 순으로 나타남.
  - 사업체들은 적합한 인원을 채용하고 훈련시키는 것뿐 아니라 평가지표 개발, 적정인원 산정, 임금체계 개편, 직무급 도입을 위한 주요 수단으로 직무분석 정보를 활용함. 이를 곧 직무중심 인사관리라 칭할 수 있음.

[그림 2] 직무분석 결과가 활용된 분야

(단위 : %)



	정원산정	채용/선발기준	직무급	평가지표 개발	교육훈련	임금체계 개편
2015	28.9	33.9	32.2	48.4	43.9	19.4
2017	27.4	33.2	28	42.9	40.5	17.1
2019	28.3	31.4	29.3	45.4	38.9	19.3
2021	27.3	32.8	29.9	41.9	38.1	19.1

주 : 1) 분석대상 사업체 수는 사업장 설립 이후 직무분석을 실시한 적이 있는 사업체로 2015년 23,563개소, 2017년 26,584개소, 2019년 30,071개소. 2021년 32,054개소임.
2) 중복응답 가능 문항.
자료 : 한국노동연구원, 「사업체패널조사」 6~9차 공개용 자료.

- 사업체 특성별 직무분석 활용분야 현황은 <표 3>과 같고 연도별 차이가 크지 않아 2021년을 중심으로 살펴보면 다음과 같은 사실을 알 수 있음.
  - 사업체 규모별로 뚜렷한 차이를 보였는데 500인 미만 사업체(30~99인, 100~299인 사업체, 300~499인 사업체)는 '평가지표 개발'에 직무분석 결과를 가장 많이 활용하는 것으로 나타났고, 500인 이상 대규모 사업체는 '채용/선발 기준'으로 가장 많이 활용하고 있음.
  - 유형별로는 민간부문은 다른 항목에 비해 '평가지표 개발'과 '교육훈련'에 응답한 비율이 높은 반면, 공공부문은 '정원산정'(2015년 60.2%, 2017년 49.4%, 2019년 52.1%, 2021년 50.5%)의 비율이 가장 높음.

〈표 3〉 사업체 특성별 직무분석 활용분야 현황

(단위 : %)

		규모				유형	
		30~99인	100~299인	300~499인	500인 이상	민간	공공
2015	정원산정	28.2	27.1	38.2	44.6	28.4	60.2
	채용/선발기준	33.0	32.3	44.7	53.3	33.7	49.0
	직무급	31.7	33.4	30.6	37.5	32.2	35.7
	평가지표 개발	48.3	47.6	52.5	51.6	48.4	50.0
	교육훈련	42.5	46.6	54.2	51.6	43.9	48.0
	임금체계 개편	20.2	16.6	16.3	21.5	19.4	23.5
	기타	1.2	1.1	1.8	2.4	1.2	3.1
2017	정원산정	26.9	24.9	41.2	37.6	27.1	49.4
	채용/선발기준	32.9	28.9	44.6	53.8	33.0	49.4
	직무급	26.7	30.5	30.4	36.6	27.8	37.6
	평가지표 개발	42.5	42.7	49.6	47.1	42.8	56.5
	교육훈련	37.4	37.4	36.5	51.3	40.4	49.4
	임금체계 개편	16.6	16.6	19.5	21.1	17.0	24.7
	기타	2.0	2.0	1.3	1.6	1.9	3.5
2019	정원산정	28.7	24.7	28.3	39.9	28.0	52.1
	채용/선발기준	30.8	28.8	39.5	52.4	47.9	47.9
	직무급	29.2	28.7	30.1	34.7	33.3	33.3
	평가지표 개발	45.8	42.9	53.3	46.9	46.9	46.9
	교육훈련	36.0	48.8	34.3	46.0	46.9	46.9
	임금체계 개편	20.1	16.0	16.1	22.2	24.0	24.0
	기타	1.3	1.8	0.4	3.5	3.1	3.1
2021	정원산정	26.1	29.2	31.6	35.0	27.0	50.5
	채용/선발기준	31.8	31.8	25.2	47.2	32.7	47.3
	직무급	30.8	30.8	28.3	34.8	29.8	36.3
	평가지표 개발	40.2	40.2	57.9	44.9	41.9	40.7
	교육훈련	35.8	35.8	42.8	38.8	38.1	41.8
	임금체계 개편	20.5	20.5	16.4	17.0	19.1	20.9
	기타	1.7	1.7	0.8	1.0	1.7	2.2

주 : 1) 분석대상 사업체 수는 사업장 설립 이후 직무분석을 실시한 적이 있는 사업체로 2015년 23,563개소, 2017년 26,584개소, 2019년 30,071개소. 2021년 32,054개소임.
2) 중복응답 가능 문항으로 각 항목의 합은 100(%)을 초과함.

자료 : 한국노동연구원, 「사업체패널조사」 6~9차 공개용 자료.

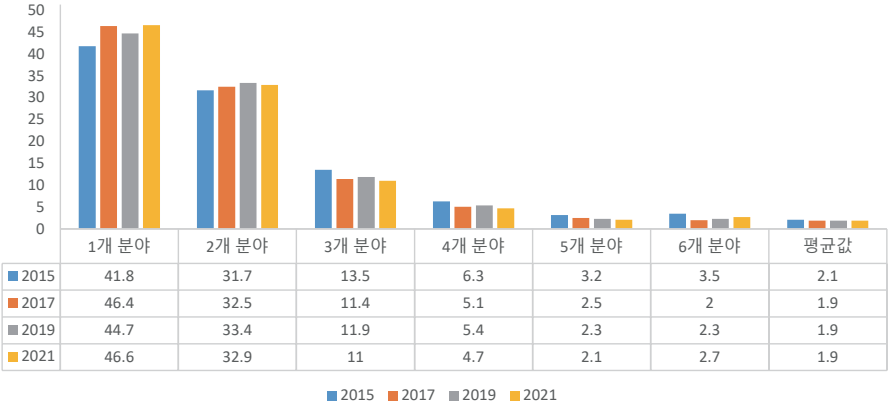
나. 직무분석 활용 정도

- '직무분석 활용 정도'는 활용분야에 응답한 항목 개수로 측정함(김재원 · 유규창, 2016).
  - 직무분석 활용분야 7개 각 문항에 대해 활용한다고 하면 '1'로, 그렇지 않으면 '0'으로 더미코딩하여 전체 합산 값을 제시함(최소 1점, 최대 7점). 분석 결과 최소 1점~ 최대 6점의 분포를 보임.
  - 합산 점수가 높을수록 직무분석 활용 정도가 높은 것으로 가정함.

• 다음으로 직무분석이 실제로 얼마나 활용되고 있는지 살펴보면(그림 3 참조),
  - 2015~2021년까지 평균적으로 약 2개 분야에 활용하는 것으로 나타남.
  - 2015~2021년 결과에서 1개 분야라고 응답한 사업체(2015년 41.8%, 2017년 46.4%, 2019년 44.7%, 2021년 46.6%)가 가장 높은 비중을 차지했고, 2개 분야에 활용하고 있다는 사업체는 33% 내외(2015년 31.7%, 2017년 32.5%, 2019년 33.4%, 2021년 32.9%)인 것으로 나타남. 반면, 최대 값인 6개 분야에 직무분석을 활용하는 사업체는 2~3%대(2015년 3.5%, 2017년 2.0%, 2019년 2.3%, 2021년 2.7%)에 그침.

[그림 3] 직무분석 활용 정도

(단위 : %)



	1개 분야	2개 분야	3개 분야	4개 분야	5개 분야	6개 분야	평균값
2015	41.8	31.7	13.5	6.3	3.2	3.5	2.1
2017	46.4	32.5	11.4	5.1	2.5	2	1.9
2019	44.7	33.4	11.9	5.4	2.3	2.3	1.9
2021	46.6	32.9	11	4.7	2.1	2.7	1.9

주 : 분석대상 사업체 수는 사업장 설립 이후 직무분석을 실시한 적이 있는 사업체로 2015년 23,563개소, 2017년 26,584개소, 2019년 30,071개소, 2021년 32,054개소임.

자료 : 한국노동연구원, 「사업체패널조사」 6~9차 공개용 자료.

5. 직무평가 실시 및 활용 현황[1)]

• 「사업체패널조사」에서 '직무평가'는 '직무수행에 필요한 지식이나 숙련, 직무수행상의 곤란도, 책임의 크기나 조직에 미치는 영향, 육체적 부담이나 근무환경 등을 체계적으로 평가해서 직무가치를 정하고, 직무별로 임금액을 결정하는 것'으로 정의함.

• 가장 최근에 실시한 직무분석 정보를 기반으로 직무평가를 실시했는지에 대해 분석한 결과는 <표 4>와 같음.

• 직무분석 정보를 기반으로 직무평가를 실시한 사업체의 비율은 2015년 69.2%, 2017년 62.8%, 2019년 62.7%, 2021년 60.5%로 감소하는 경향을 보임.
  - 산업별로 살펴보면 직무분석 정보를 기반으로 직무평가를 실시한 사업체는 2015~2019년까지 비제조업의 비율이 제조업에 비해 더 높았으나, 2021년에는 제조업과 비제조업의 비율이 비슷해짐.
  - 또한 공공부문에 비해 민간부문에서 직무분석 정보를 기반으로 직무평가를 실시한 사업체의 비율이 높은 것으로 나타남.

1) 직무평가 관련 문항은 2016년 6차 조사(WPS2015)부터 추가되었으므로, 직무평가 실시 및 활용 현황의 분석대상은 2015년부터 직무분석을 실시한 적이 있다고 응답한 사업체만 해당됨.

〈표 4〉 직무평가 실시 현황

(단위 : %)

		2015	2017	2019	2021
전 체		69.2	62.8	62.7	60.5
산업	제조업	66.4	59.3	58.9	61.4
	비제조업	70.5	64.6	64.3	60.1
유형	민간부문	69.3	62.9	62.8	60.6
	공공부문	60.9	55.9	55.7	49.2
규모	99인 이하	71.8	62.8	64.4	60.5
	100~299인	60.9	63.9	59.7	61.8
	300~499인	66.7	50.2	38.5	47.3
	500인 이상	63.7	67.4	63.0	63.3

주 : 분석대상 사업체 수는 2015년부터 직무분석을 실시했다고 응답한 사업체만 해당되며, 2015년 15,550개소, 2017년 17,906개소, 2019년 20,874개소, 2021년 23,614개소임.
자료 : 한국노동연구원, 「사업체패널조사」 6~9차 공개용 자료.

- 다음으로 직무평가 활용 현황을 살펴보기 위해 '가장 최근에 실시한 직무평가 결과를 적용하여 귀 사업장의 기본급을 책정하였습니까?'와 '귀 사업장은 주기적으로 직무별 시장임금 정보를 수집하여 임금수준 책정에 반영하고 있습니까'라는 문항을 활용함(표 5 참조).

- 2015~2021년 결과값의 큰 차이가 없으므로 2021년 기준으로 보면, 직무평가 결과를 활용하여 기본급을 책정한다고 응답한 사업체의 비율은 49.4%임.
  - 사업체 규모별 분석에서는 30~99인 소규모 사업체(54.1%)가 100~299인(37.3%), 300~499인(31.7%), 500인 이상 사업체(35.0%)보다 월등하게 높은 비율을 나타냄.
  - 2021년 직무평가 실시율은 30~99인(60.5%), 100~299인(61.8%), 500인 이상 사업체(63.3%)가 비슷했으나, 직무평가 결과 활용 측면에서는 99인 이하 소규모 사업체가 가장 높은 비율을 보임.
  - 또한 무노조 사업체와 민간부문이 각각 유노조 사업체, 공공부문보다 상대적으로 높게 나타남.
  - 이는 직무평가를 실시하는 것과 직무평가 결과를 실제로 기본급에 적용하는 문제는 다른 차원인데, 유노조 사업체의 경우 직무평가 결과를 실제 임금에 반영하는 데에는 노사 간 내용 합의 절차와 시간이 필요하므로 현실적으로 적용이 쉽지 않기 때문일 것으로 보임.

- 직무평가 결과를 기본급에 반영하는 사업체 가운데 주기적으로 직무별 시장임금 정보를 수집하고 임금수준 책정 시 반영하는 사업체의 비율은 2015년 90.2%, 2017년 85.9%, 2019년 86.4%, 2021년 89.3%로 대체로 높은 수준임.
  - 또한 2015~2021년 모두 30~99인 소규모 사업체가 시장임금 정보를 임금수준에 반영하는 비율이 가장 높게 나타났고, 비제조업과 민간부문이 제조업, 공공부문에 비해 상대적으로 높게 나타남.

〈표 5〉 직무평가 활용 현황(기본급 책정 및 시장임금 반영률)

(단위 : %)

		직무평가 결과 적용 기본급 책정[1]				주기적으로 직무별 시장임금 정보 수집 임금 수준 책정 반영[2]			
		2015	2017	2019	2021	2015	2017	2019	2021
전 체		49.6	44.8	49.8	49.4	90.2	85.9	86.4	89.3
규모	30~99인	53.9	49.3	52.8	54.1	92.2	88.2	89.7	92.4
	100~299인	39.9	32.8	42.8	37.3	80.1	74.1	70.8	75.8
	300~499인	24.7	38.9	25.7	31.7	84.2	81.5	60.1	63.7
	500인 이상	24.1	26.0	34.1	35.0	79.2	84.1	82.5	87.6
산업	제조업	49.3	43.9	47.5	42.9	82.0	78.2	74.5	79.0
	비제조업	49.7	45.2	50.7	52.0	93.7	89.5	90.6	92.7
노조	유노조	37.6	31.0	38.7	45.7	92.0	80.6	89.4	93.8
	무노조	54.3	50.2	53.5	50.8	89.7	87.2	85.6	87.8
유형	민간부문	49.7	44.9	50.0	49.5	90.4	86.0	86.4	89.4
	공공부문	35.9	33.3	38.5	40.6	71.4	81.8	80.0	69.2

주 : 1) 분석대상은 직무분석 정보에 기반하여 직무평가를 실시한 사업체로 2015년 10,757개소, 2017년 11,250개소, 2019년 13,092개소, 2021년 14,283개소임.
2) 분석대상은 직무평가 결과를 적용하여 기본급을 책정한 사업체로 2015년 5,330개소, 2017년 5,038개소, 2019년 6,523개소, 2021년 7,059개소임.
자료: 한국노동연구원, 「사업체패널조사」 6~9차 공개용 자료.

6. 요약

- 급변하는 환경에 유연하게 대처하기 위해 인사관리 패러다임의 변화가 요구되면서 경영계 및 학계를 중심으로 직무중심 인사관리에 주목하고 있음.
  - 직무중심 인사관리 제도의 실행을 위해서는 직무분석과 직무평가 제도 도입 현황의 실태 파악이 선행되어야 하는데 그에 관한 실증연구는 충분치 않음.

- 본고는 직무분석과 직무평가의 실시 및 활용 현황을 살펴보고 향후 직무중심 인사관리와 관련한 정책방향 수립을 위한 기초자료를 제공하고자 하였음.
  - 사업체패널조사의 6차 조사(WPS2015)~9차 조사(WPS2021) 자료를 활용하여 30인 이상 국내 사업체의 직무분석 및 직무평가의 도입 · 활용 수준을 살펴봄.

- 2021년 기준 직무분석 실시율(누적값)은 47.0%로 30인 이상 사업체 중 절반 정도의 사업체가 직무분석을 실시하고 있음.
  - 2021년 기준, 500인 이상 대규모 사업체(71.1%)는 중소규모 사업체(30~55인: 44.3%, 100~299인: 55.3%, 300~499인: 50.8)에 비해, 공공부문 사업체(100.0%)는 민간부문(46.8%)에 비해 높은 직무분석 실시율을 보임.

- 직무분석을 주로 어느 분야에 활용하는지에 대한 분석에서는 2015년, 2017년, 2019년, 2021년 모두 '평가지표 개발'이 1순위였고, 2순위는 '교육훈련', 3순위는 '채용/선발기준'임.
  - 다만, 직무분석을 직무급(2021년 29.9%)이나 임금체계(2021년 19.1%)와 같은 보상관리에 적용하는 수준은 아

직까지는 높지 않음을 확인함.

- 2015~2021년 평균적으로 약 2개 분야에 직무분석 결과를 활용하는 것으로 나타남.
  - 직무분석 실시 사업체 중 절반에 가까운 사업체들이 직무분석 결과를 1개 분야(2015년 41.8%, 2017년 46.4%, 2019년 44.7%, 2021년 46.6%)에 활용한다고 응답함.

- 직무분석 정보를 기반으로 직무평가를 실시한 사업체의 비율은 대체적으로 60%를 상회(2015년 69.2%, 2017년 62.8%, 2019년 62.7%, 2021년 60.5%)함.

- 직무평가 결과를 활용하여 기본급을 책정한다고 응답한 사업체의 비율은 2021년 기준, 30~99인 소규모 사업체(54.1%)가 100~299인(37.3%), 300~499인(31.7%), 500인 이상 사업체(35.0%)보다 월등하게 높은 것으로 나타남.

- 직무분석을 실시하는 사업체는 직무분석 결과를 활용하여 인력 채용과 배치, 평가지표 개발, 교육내용 구성 등 인사관리의 각 단계에 적용하고 있을 뿐 아니라 나아가 직무평가를 실시하고 그 결과를 활용하는 등의 노력을 기울이고 있음을 확인함.

- 정부차원에서도 일터혁신 컨설팅 사업(임금체계 개선), 국가직무능력표준(NCS) 기업활용 컨설팅 사업을 통해 인사관리 제도 및 임금체계 개편을 희망하는 사업체를 대상으로 적극적인 지원을 하고 있음.
  - 지역별 · 산업별 · 사업체 규모별로 대상을 세분화하여 대상 특성에 적합한 차등적 지원이 필요함(예, 직무분석 수준의 차등화, 직무평가 도구의 차별화, 직무급 도입을 위한 수용성 확보의 차등화 등).
  - 직무분석 컨설팅은 상대적으로 실시 비율이 낮은 소규모 사업체(30~99인)에 집중하거나 직무분석 활용분야를 고려해야 할 것임.

참고문헌

- 고용노동부(2020), 『직무중심 인사관리 따라잡기』.
- 김재원·유규창(2016), 「직무분석을 활용한 직무중심 인사관리와 고령화가 기업성과에 미치는 영향」, 『노동정책연구』 16(2), pp.65~92.
- 오계택 외(2023), 『직무중심 인사관리제도 구축을 위한 정책과제』, 한국노동연구원.
- 유규창·이혜정(2021), 『적소적재: 공정한 한국사회를 위한 직무주의 HR 이론과 실천전략』, 플랜비디자인.
- Bender, A.F. & Pigeyre(2016), "Job evaluation and gender pay equity: a French example. Equality", *Diversity and Inclusion: An International Journal* 35(4), pp.267~279.