



발행인 허재준
편집인 정동관

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

발행일 2024년 12월 20일

W A G E INFORMATION Brief

2024년 제8호(통권 제94호) No.2

고령화에 대응한 중소 제조기업의 직급 개편 및 임금체계 개선 사례

정호석 (한국능률협회컨설팅 디렉터 컨설턴트)

우리나라 제조업 규모는 국내총생산(GDP) 대비 2023년 기준 28% 수준으로, 경제협력개발기구(OECD) 평균(15%)의 두 배 정도에 이른다. 선진국보다 제조업 비율이 높아¹⁾ 제조 품목이 우리나라 총수출의 약 83%를 차지한다. 특히 수출하는 제조 품목 중에서 반도체, 자동차, 디스플레이 등 상위 13대 품목의 수출이 약 62%를 차지하고 있다. 이렇듯 제조업은 우리나라의 중추 산업이다.

또한 고용 비율은 2013년 17.0%에서 2023년에는 15.7% 수준으로 감소하고 있으나,²⁾ 여전히 제조업은 종사자 수 비중으로 보면 우리나라에서 가장 많은 근로자가 일하고 있는 산업이다.

우리나라 중소 제조기업은 고령화에 따른 고직급 인력의 비대화에 직면해 있다. 이로 인해 조직의 활력이 감소하고, 생산성 하락 등으로 경영 상황도 좋지 않다. 이에 직급 개편 및 임금체계 개선을 통해 문제를 해결하려는 국내 중소 제조기업의 사례를 소개한다.

1. 직급 개편과 임금체계 개선 배경 및 방향

사례기업은 대기업을 대상으로 자동차 중간 부품을 개발 및 생산하는 150여 명 규모의 1차 협력사이다.

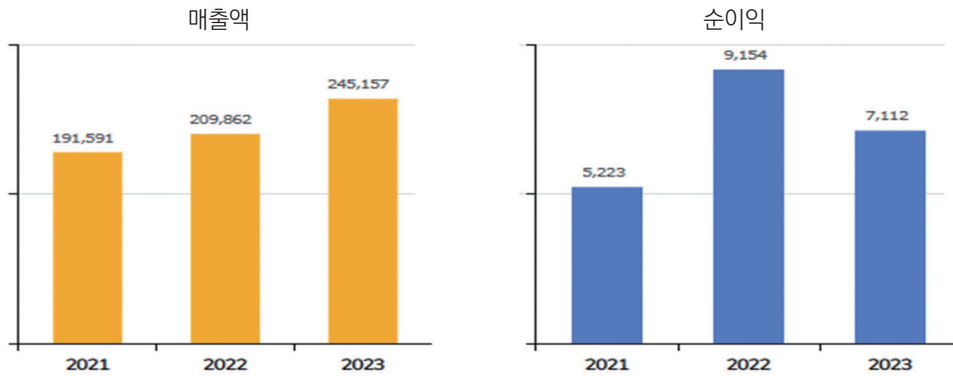
세계적으로 경제 성장이 둔화하고, 전기자동차의 일시

1) 2023년 기준 GDP 대비 제조업 비중은 한국 28.0%, 일본 20.5%, 독일 18.9%, 미국 10.7%, 프랑스 8.9%, 영국 8.7%임(한국산업기술진흥원, 「2024년 우리나라 산업구조 동향 분석」, 2024. 5. 30).

2) 한국산업기술진흥원, 「2024년 우리나라 산업구조 동향 분석」, 2024. 5. 30; 한국무역협회 국제무역통상연구원, 「우리나라 서비스 산업 수출 동향 및 국제경쟁력 진단」, 2024년 37호.

[그림 1] 사례기업 최근 3년간 매출액 및 순이익

(단위 : 백만 원)



정체기(Chasm)가 진행되고 있는 상황에서 자동차 수요 또한 주춤하면서 사례기업은 매출 및 순이익에 관한 불확실성 증가로 인사관리 측면의 대응 방안을 모색하게 되었다. 전기차와 같은 친환경 자동차가 점차 상용화되고 친환경 제품 등의 기술 경쟁이 심화함에 따라 생산 현장의 디지털 전환과 조직혁신이 동시에 필요한 시점이기도 하였다.

사례기업은 남성이 전체 인력의 93%였고, 40대의 비중이 41%로 가장 높은 전통적인 제조기업의 인적 특성을 가지고 있었다.

사례기업은 생산 현장 자동화와 연구 중심 사업구조 혁신을 통해 사업을 영위하는 관계로 생산직보다는 사무직 인력 비율을 비약적으로 증가시켜 왔다. 2023년에는 사무직에 연구직까지 채용을 확대하면서 사무직군(사무직 및 연구직) 비율이 86%까지 증가하였다. 이에 반해 생산직은 14% 수준이며, 생산 현장은 대부분 자동화와 외주로 생산성을 유지하고 있었다.

제조업에서는 생산직의 고령화 문제만을 생각하는 것이 일반적인데 중소 제조기업의 경우에는 사무직이나 연구직도 예외가 아니며, 특히 사무직은 고연령에 따른 고

직급자가 다수를 차지하고 있어 승진이 심각하게 정체되어 있다.

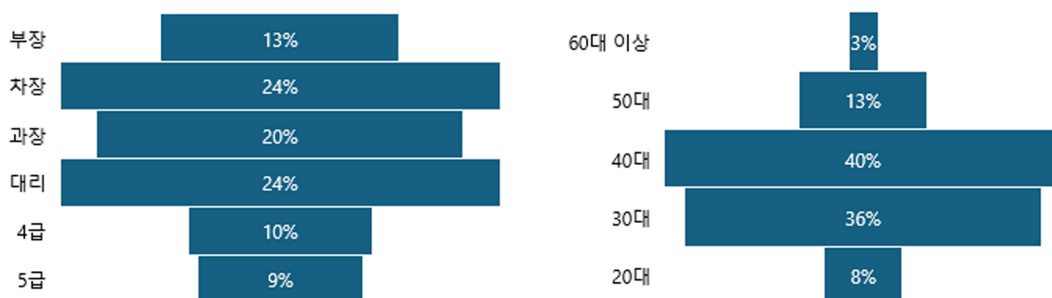
이에 사례기업은 점점 고령화되는 사무직군(사무직 및 연구직)의 인력 구성에 따른 승진 적체를 해소하기 위한 직급체계 개편과 동시에 성과 향상을 위한 동기를 부여하기 위하여 임금체계까지 개선하기로 하였다.

기존 사무직군(사무직 및 연구직)은 40대가 전체 인력의 40%로 가장 많고 이들이 중간 직급을 이루고 있어 사례기업의 인적 구조는 항아리형이었다.

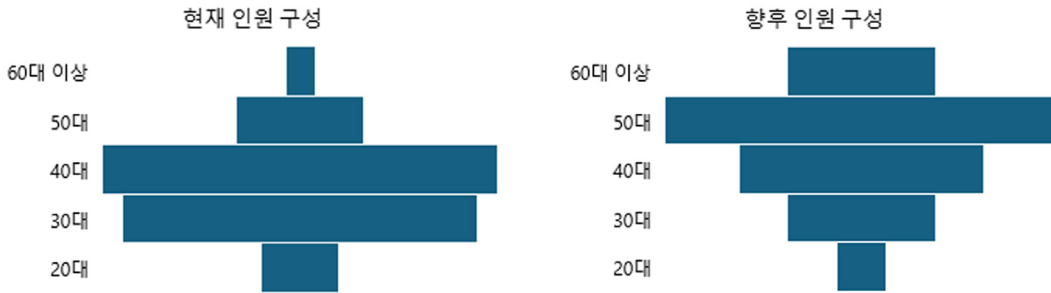
사례기업이 직급체계와 임금체계 개선을 더욱 서둘러야 했던 이유는 연구 인력의 구인난을 겪으면서 향후 피라미드 형태의 안정적인 인력 구조를 갖추고 동기부여가 가능한 임금체계를 운영하지 않으면 인력의 고령화가 가속화되어 고직급자와 고연봉자가 더 많은 역피라미드 인적 구조가 굳어질 것으로 예측했기 때문이다. 특히 저출생 및 고령화 사회에서 현행 직급체계를 유지하면 임금을 안정적으로 관리하기 어렵다는 우려도 있었다.

이러한 배경하에 사례기업은 직급체계와 임금체계를 개선하기로 하고, 노사가 함께 개선 방안을 설계하였다. 직급체계 개편 내용에는 승진 기준의 개선도 포함하였다.

[그림 2] 사례기업의 사무직군(사무직 및 연구직) 직급 및 나이 비율



[그림 3] 사례기업의 향후 나이별 인원 구성 예측



2. 직급체계 개편

오랜 사업 활동에서 비롯한 경쟁력을 토대로 친환경 자동차 부품에서의 선도적인 우위를 차지하기 위해서는 R&D 투자가 계속되어야 하고, 동시에 연구개발을 위한 우수 인재도 조직에 유입되어야 하는데, 사례기업은 20~30대 직원이 20%를 넘지 못하고 있어 시장 변화에 대응하는 것이 쉽지 않은 상황이었다.

이에 직급체계 개편을 통해 고령화에 대응하는 한편 신규직원들이 조직에 잘 적응할 수 있도록 위계적인 조직문화를 제거하여 디지털 중심의 산업구조에 대응할 수 있는 직급체계로의 개편을 목표로 하였다.

직급체계 개편 시 고려한 세 가지 사항은 첫째, 기존의 직급체계를 단순화하면서 새로운 직급체계가 직급 간에 갈등이 없어야 한다는 점, 둘째, 개편한 직급체계가 개선하려는 임금체계와 부합해야 한다는 점, 셋째, 직급체계

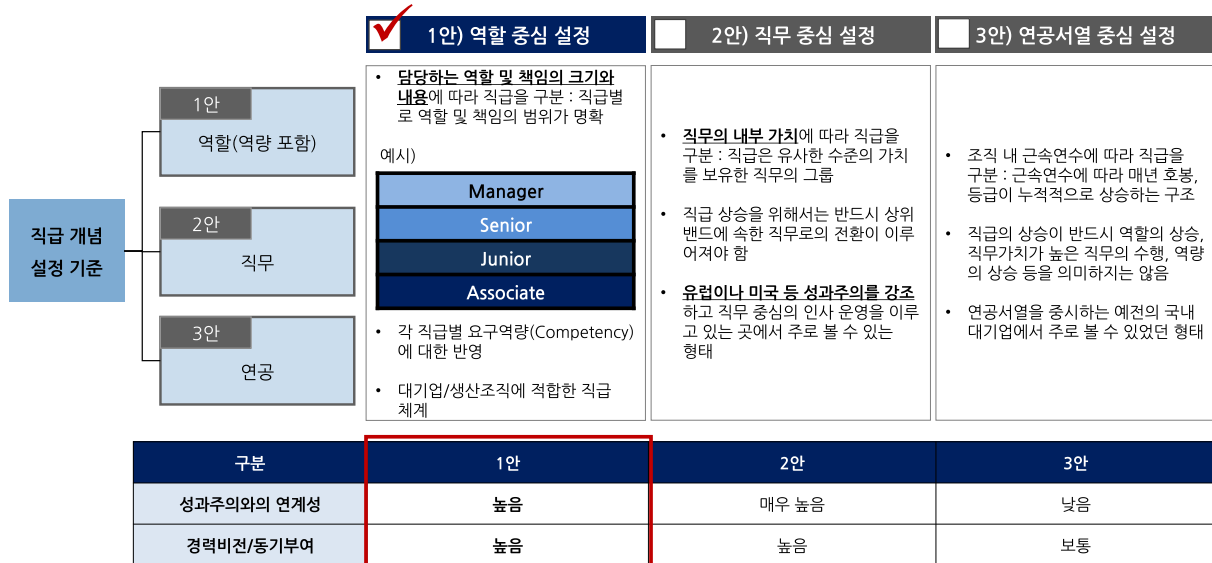
개편이 장기적으로 개인의 경력 개발과 비전 및 동기부여에 이바지할 수 있어야 한다는 점 등이었다. 추가로 고려한 사항은 기존 상위 직급에서 장기근속자가 경험을 바탕으로 기술력 향상 아이디어를 제안해 왔던 상황이 위축되지 않도록 기존 상위 직급을 하위 직급과 통합하는 것은 지양한다는 점이였다.

기존의 승진이 근속연수를 중심으로 운영되면서 갈등이 있었는데, 이를 해소하기 위하여 역할을 중심으로 직급단계를 구분하도록 하였다.

직급단계는 역할 및 책임의 크기에 따라 기존의 직급이나 직위를 어느 정도 반영하여 구분하는 방식이므로 기존 직급에서 새로운 직급으로 이동하는 구성원들의 갈등을 줄일 수 있었다.

또한 직급별로 요구하는 역량에 따라 직급 이동이 가능하여 역량 수준과 성과 향상을 반영할 수 있는 임금체계와 결합하면 하위 직급자와 신규직원에게도 동기를 부

[그림 4] 직급단계 구분 기준



여할 수 있다는 장점이 있다.

직급단계가 감소함에 따라 발생할 수 있는 장단점은 [그림 5]와 같으며, 급격한 직급단계 감소로 승진이 감소하는 문제점 등을 고려하여 기존 6단계 직급에서 4단계 직급으로 간소화하였다.

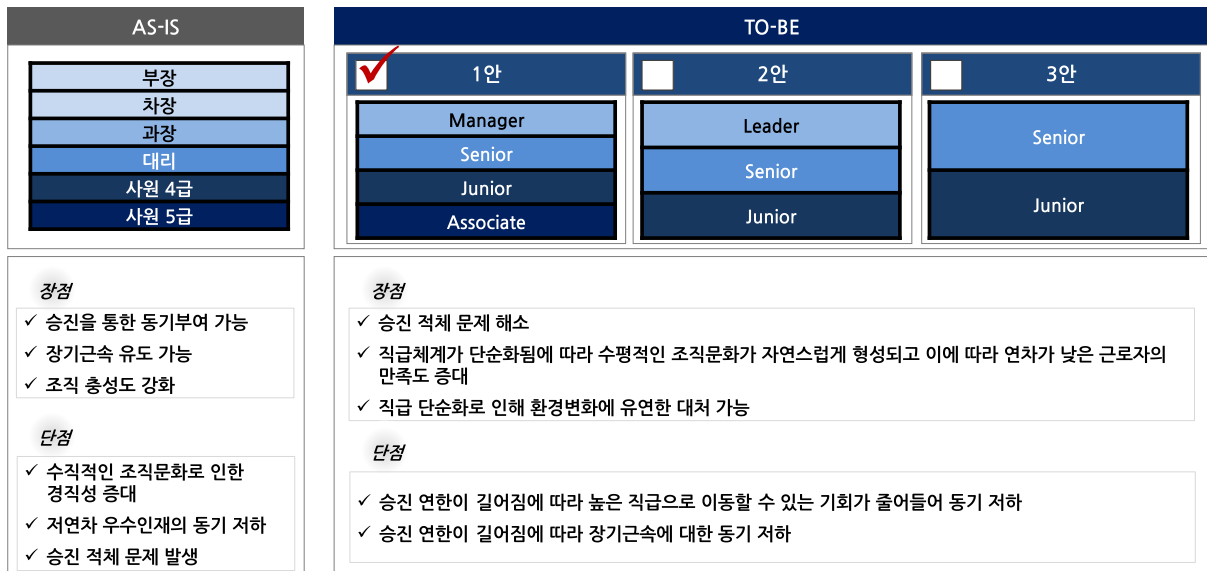
직급체계를 4단계로 줄이면서 중점적으로 논의했던 사항은 기존 직급과 근속연수를 새로운 직급체계에 어떻게 조화롭게 배치하는가였다. 새로운 직급으로의 인력 재배치 시 누구도 직급 위계 및 승진 기회 상실 등의 피해를 보지 않아야 한다는 의견이 있었는데, 이를 만족하는 방안을 마련하는 것은 어려웠다. 이에 따라 직급이

동시 상위 직급으로 이동하는 인원을 최소화하는 것으로 노사 간에 의견을 모았다.

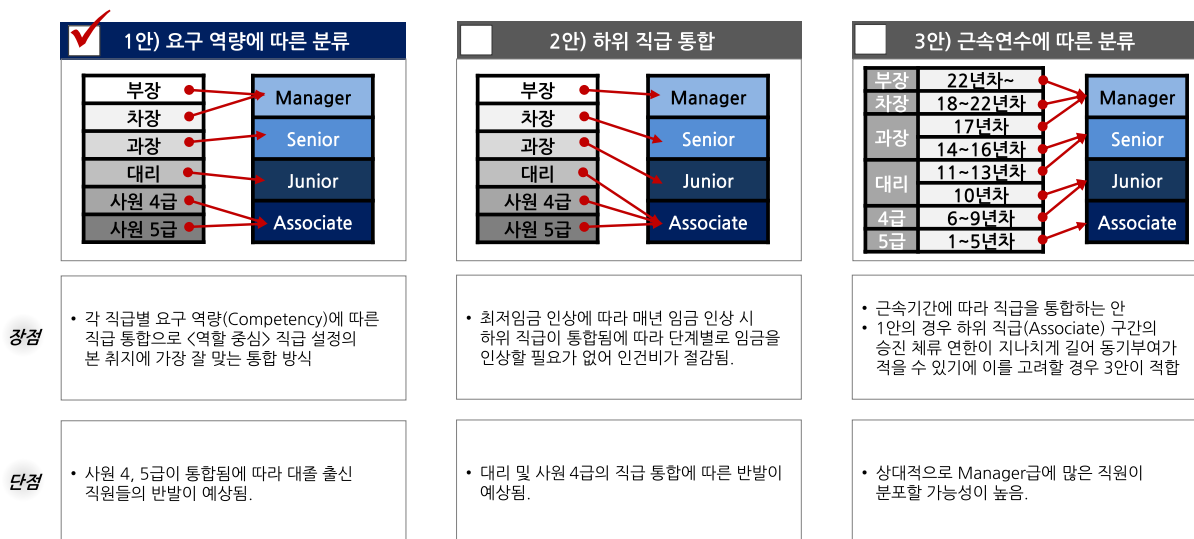
새로운 직급으로의 이동 시에도 기존의 직급별로 요구되는 역량 수준을 새로운 직급별로 분류한 후 기존의 하위 직급자가 새로운 직급의 상위 직급으로 이동할 수 있는 기회를 부여하였다. 근속연수를 고려하여 재배치하는 방법까지 검토하였지만, 이는 기존 직급체계의 문제점을 해소하지 못하고 새로운 직급체계에 부합하는 임금체계를 도입하는 데도 걸림돌이 될 수 있어 제외하였다.

새로운 직급체계에서 적용할 직급별 최소 승진 연한을 설정하였다. 직급단계를 줄이면 승진 기회가 축소된다.

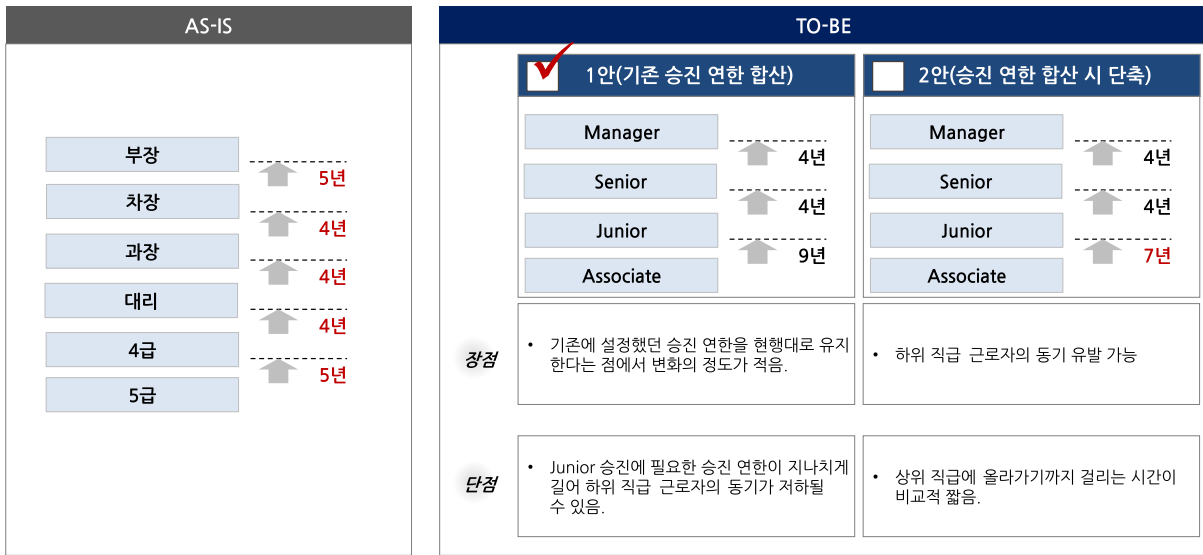
[그림 5] 직급체계 단순화



[그림 6] 요구 역량 수준에 따른 새로운 직급별 기존 인원 재배치



[그림 7] 직급체계 개편에 따른 최소 승진 연한



[그림 8] 직급체계 개편에 따른 승진 기준

AS-IS		TO-BE	
구분	승진요건	구분	승진요건
차장→부장	① 최소 근속기간 ② 인사고과 점수 ③ 어학 점수 필수	Senior→Manager	① 최소 근속기간 ② 인사고과 점수 ③ 어학 점수 필수 ④ 포상/징계 내역 ⑤ Manager 역량평가, 성과창출보고서 ⑥ 교육훈련 이수 현황
과장→차장	④ 포상/징계 내역 ⑤ 리더역량, 성과창출보고서	Junior→Senior	① 최소 근속기간 ② 인사고과 점수 ③ 어학 점수 필수 ④ 포상/징계 내역 ⑤ Senior 역량평가 ⑥ 교육훈련 이수 현황
대리→과장	① 최소 근속기간 ② 인사고과 점수 ③ 어학 점수 필수	Associate→Junior	① 최소 근속기간 ② 인사고과 점수 ③ 어학 점수 필수 ④ 포상/징계 내역 ⑤ Junior 역량평가 ⑥ 교육훈련 이수 현황
4급→대리	④ 포상/징계 내역		
5급→4급	① 최소 근속기간 ② 인사고과 점수 ③ 포상/징계 내역		

사례기업에서는 직급단계를 축소하면서 승진 기회가 감소하는 것을 우려하여 기존의 승진 연한을 단순히 합산하는 방식을 검토하였는데, 이는 최소 승진 연한이 지나도 승진 적체로 인해 승진 기회를 부여할 수 없는 기존의 현실에서 발생했던 불만족을 오히려 방지하는 것으로 보고 직급별 요구 역량을 갖추면 승진 기회를 부여하는 방식을 선택하였다.

한편 직급체계와 승진 연한을 개편하더라도 기존의 승진 기준을 유지하면 기존 직급체계가 가지는 근속연수 기반의 승진 현상을 개선하기 어렵다고 판단하여 근속연수와 함께 직급별 역량평가와 역량 개발을 위한 교육훈련 이수 사항을 승진 기준에 반영하여 승진 시 역할과

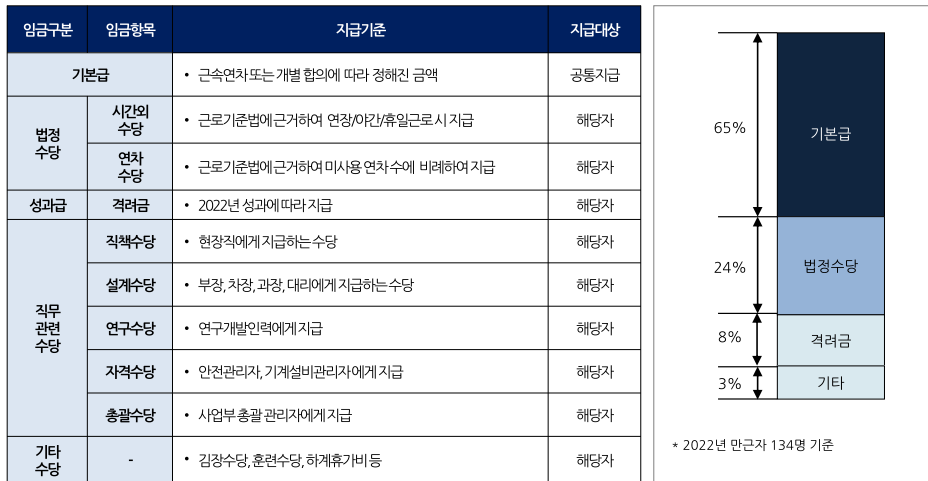
책임을 중시하도록 하였다.

3. 임금체계 개선

사례기업의 경우에 생산직은 최저임금 수준으로 외국인 근로자 채용이 가능하지만, 사무직군(사무직 및 연구직)은 구인이 어려운 상황이라 최저임금 수준으로는 채용이 더욱 어렵고 고용된 이후에는 임금인상에 대한 기대가 크다.

사례기업 구성원들의 2023년 임금 만족도는 2021년보다 낮아져 새로운 직급체계와 연계하지 않더라도 임금체계 개선의 필요성이 있었고, 임금 만족도가 준거집단 대

[그림 9] 기존의 임금체계 및 임금항목 구성



비 낮아 더욱이 임금체계와 임금수준 전반에 관한 검토가 필요한 시점이었다.

이러한 임금제도 불만족 문제를 해소하기 위해 임금체계에 한정하여 제도를 개선하는 것도 필요했지만 앞서 개선한 직급체계에 부합하도록 임금체계를 개선하는 것이 재직자의 임금 만족도뿐만 아니라 신규 연구직의 유인 가능성을 높일 것으로 보였다.

기존의 임금구성을 보면 총임금 중 기본급이 65%이고 법정수당이 24%로 이들을 합한 비중이 약 90%였다. 즉 초과 근로가 일반적인 상황에서 기본급 인상이 근속연수에 기반하여 개인별 협상에 따라 이루어지는 체계여서 합리성 및 공정성이 부족하고 동기부여를 기대하기 어려운 상황이었다.

초과근로가 일반화되어 있다는 것은 고정연장근로수당을 정기적으로 포함하는 포괄임금제 방식을 운영하고 있다고도 볼 수 있다.

기본급 인상률은 하후상박 방식으로 운영하였다. 중간 직급인 과장의 기본급 평균 인상률이 6%로 가장 높고, 상위 직급인 차장과 부장의 기본급 평균 인상률은 3%이며, 하위 직급인 대리와 4급의 기본급 평균 인상률은 4~5%이다.

승진 시 기본급 인상률은 상위 직급인 차장 및 부장과

하위 직급인 대리 및 4급으로 승진 시 15~16%이고, 중간 직급인 과장으로의 승진 시 12%로 승진 방식이 근속연수에 따라 이루어지고 있었으므로 임금수준이 높은 고직급자의 인상률이 높아 임금격차가 커지는 구조였다.

기본급은 근속연수와 개인별 협상에 따라 정해지고, 격려금이라는 경영성과급이 있지만 지급 여부는 물론 지급 기준도 규정화되어 있지 않으며 지급 수준도 높지 않아 동기 유발 효과가 낮은 상황이었다.

이에 새로운 직급체계와 연계하면서 동기 유발이 가능하도록 임금체계를 개선하였다. 전년도 성과평가 결과에 따라 기본급을 차등 인상하여, 즉 고성과자는 평균 인상률보다 높게, 저성과자는 평균 인상률보다 낮게 인상하였다. 성과 향상을 위한 동기를 유발할 수 있도록 임금체계를 개선하였다.

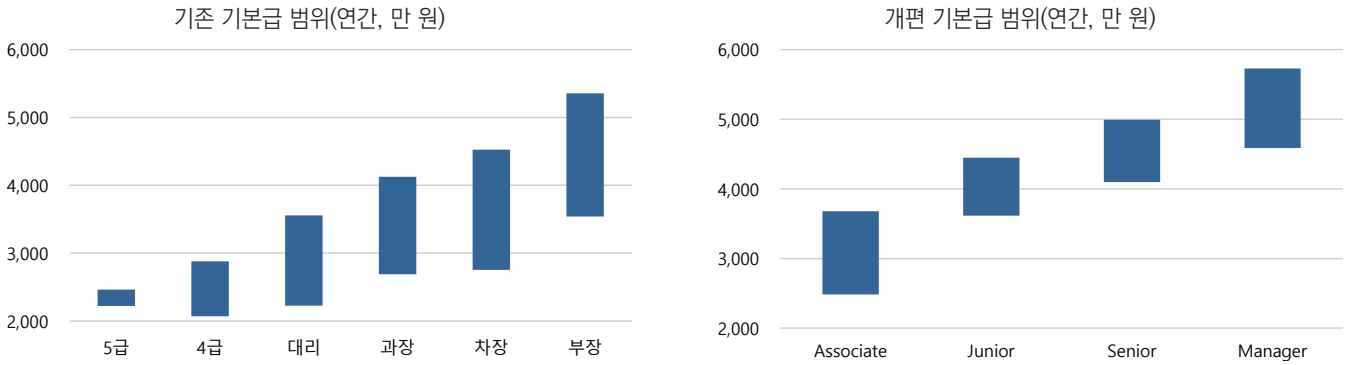
다만 경영성과급의 경우에 성과평가 결과에 따른 경영성과급 차등 지급에 관한 시뮬레이션 결과, 직급체계 개편에 따라 다수가 상위 직급으로 이동하면서 직원들의 임금격차가 확대될 수 있어서 경영성과급 차등 시 고성과자의 동기 유발 효과가 클 수 있다는 장점에도 불구하고 기존 방식을 유지하였다.

직원들의 사기를 복돋기 위해 기본급 수준을 인상하면서 개편한 직급체계에 따른 기본급 범위(Pay-Band)를 설

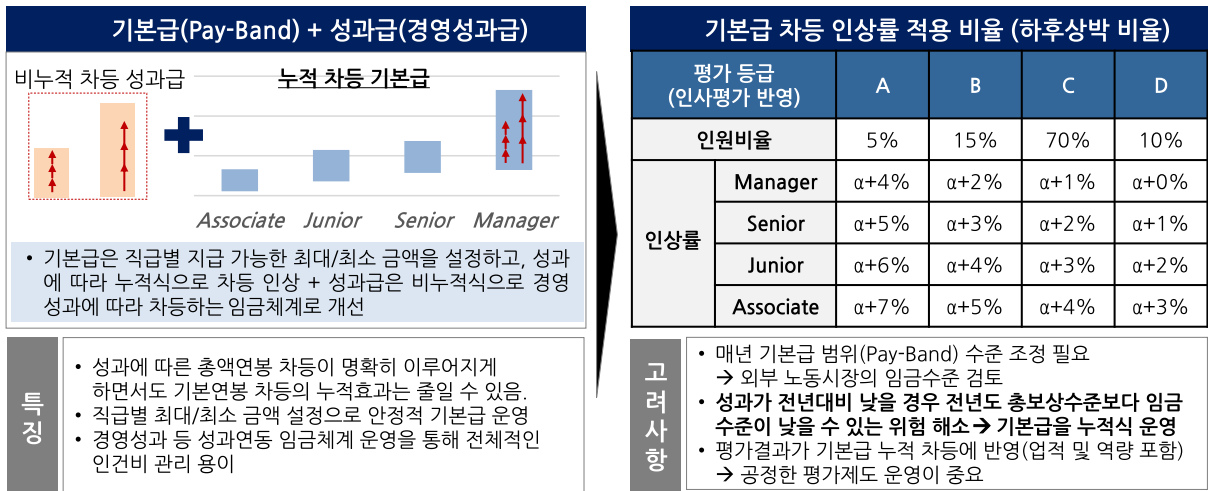
<표 1> 기존의 직급별 기본급 인상률(2022년 대비 2023년 인상률)

구분	4급	대리	과장	차장	부장
직급 내 평균 인상률	5%	4%	6%	3%	3%
승진 시 인상률	16%	16%	12%	15%	15%

[그림 10] 직급체계 개편과 연계한 기본급 범위 설정



[그림 11] 성과평가 결과를 반영한 기본급 차등 인상 방식



정하였다. 기본급 범위를 벗어나는 직원은 인상률을 조정해 가면서 수년 내에 기본급 범위에 포함될 수 있도록 하였다.

성과평가 결과를 반영하여 차등 인상을 하더라도 전년 대비 기본급 수준이 저하되지 않도록 누적 방식을 적용하였고, 직급체계 개편 후에도 하위 직급의 기본급 수준이 상위 직급보다 낮아서 인상률은 하후상박이 되도록 하였다.

4. 직급 및 임금체계 개선 시 유의 사항

중소기업이 직급 또는 임금체계를 개선할 때 중요한 점은 인력 규모가 크지 않기 때문에 구성원 대부분이 수용할 수 있는 대안을 다양하게 검토하고 단계적으로 추진

해야 한다는 것이다.

사례기업의 경우에 직급체계를 개편하면서 하나의 직급으로 통합하기보다는 기존 직급체계의 틀을 어느 정도 유지하면서 기존 직급단계를 부분적으로 통합하였고, 임금체계 또한 성과급의 차등보다는 기본급을 차등하는 방식으로 개선을 추진하였다.

아무리 좋은 제도라도 구성원의 역량이 높지 않거나 제도 운용을 위한 인적 및 물적 기반이 뒷받침되지 않으면, 오히려 개선한 제도의 단점만 주목받으면서 기존의 제도로 회귀하려는 모습이 나타나 조직 분위기를 해치고 그로 말미암아 경영 성과가 감소할 가능성이 크다. 따라서 기존 제도의 단점을 개선하고자 새로운 제도를 도입할 때 기존 제도의 장점을 잃지 않으려는 고려도 중요하다.