



발행인 성재민 원장직무대행

편집인 정동관

주 소 30147 세종특별자치시 시청대로 370

TEL 044-287-6083

발행일 2026년 5월 20일

# W A G E I N F O R M A T I O N

## Brief

### 임금정보브리프

2026년 제1호(통권 제102호) No.2

## 미국 자동차 산업 생산직 임금체계의 특징과 시사점 : GM, Tesla, Daimler Truck 사례를 중심으로

문재빈 (머서코리아 팀장)

국내 기업의 임금체계 개편 논의가 본격화되면서 ‘직무 중심 임금체계로의 전환’이 시대적 과제로 부각되고 있다. 특히 연공급 중심의 현행 구조가 고령화, 저성장, 인력 유동성 확대라는 환경 변화에 대응하기 어렵다는 문제의식은 산업계와 정책 영역 모두에서 폭넓게 공유되고 있다. 이러한 논의 과정에서 ‘미국 기업 = 직무급’이라는 등식이 암묵적 전제로 작동해 왔으며, 직무급이 글로벌 스탠다드이자 생산성·공정성 측면의 우월한 대안이라는 인식이 확산했다.

그러나 실제 미국 기업의 임금체계를 들여다보면, 이러한 단순화된 이해가 현실과 다소 거리가 있음을 확인할 수 있다. 대표적인 예가 자동차 산업이다. GM, Ford, Stellantis 등 미국 Big Three(빅3) 완성차 기업은 생산직에 대해 직무 기반이 아닌 연공(Seniority) 중심의 임금·인사 체계를 80년 이상 유지해 왔으며, 이는 예외가 아닌 산업 전반의 구조적 특징으로 자리 잡아 왔다. 반면 동일

기업의 사무직에 대해서는 철저한 직무 기반 운영이 병존하고 있다.

이처럼 동일 기업 내에서도 생산직과 사무직이 서로 다른 임금체계 논리에 따라 운영된다는 사실은, 단일 제도적 정당보다는 인력군별 맥락과 노사관계 환경에 따른 차별적 설계가 필요함을 시사한다. 특히 국내에서도 호봉제 중심 생산직의 임금체계 개편 논의가 활발한 가운데, 미국 자동차 산업의 사례는 유의미한 시사점을 제공할 수 있다.

본고는 한국노동연구원의 2025년 「임금체계 국제비교 연구」 결과를 기반으로, 미국 완성차 기업의 생산직 임금체계 운영 방식과 그 제도적 배경을 GM, Tesla, 그리고 Daimler Truck 사례를 중심으로 살펴본다. 동일 산업 내에서도 기업별 운영 철학에 따라 어떠한 변이가 존재하는지 살펴보고, 이러한 사례들을 통해 국내 기업의 임금체계 개편 논의에 시사점을 제공하고자 한다.

## 1. 미국 자동차 산업 생산직 임금체계의 형성 맥락

미국 자동차 기업의 생산직 인사관리 체계는 전략적 설계의 결과라기보다, 수십 년간 축적된 노사 교섭의 제도적 산물이다. 특히 UAW(United Auto Workers, 전미 자동차노동조합)와의 장기적 교섭 관계는 빅3 완성차 기업의 임금체계 골격을 형성한 핵심 요인이다. 이러한 구조적 특성을 이해하지 않고는 이들 기업이 연공 중심 운영 방식을 왜 장기간 유지해 왔는지를 파악하기 어렵다.

### 가. 노사관계 중심의 제도 형성

UAW는 산별노조로 산업 차원에서 빅3 기업(GM, Ford, Stellantis)과 교섭한다. 각 기업은 전국 단위 단체협약(National Agreement)과 사업장별 지부 협약(Local Agreement)이라는 이중 협약 구조로 생산직 인사제도를 운영한다. 임금, 직무, 직급, 근무 조건, 고용 안정성 등 인사관리의 거의 모든 영역이 단체협약으로 규율되며, 이는 관리자 재량을 최소화하고 규칙 기반(Rule-based) 질서를 구축하는 방향으로 작용해 왔다.

이러한 제도적 특성의 출발점은 1930년대 말 UAW의 조직화 투쟁이다. 1936년 플린트 연좌 파업(Flint Sit-Down Strike) 이후에 UAW는 GM의 공식 교섭 파트너로 인정되었고, 이 시점을 기점으로 생산직 인사관리는 개별 기업의 내부 관리 영역이 아닌 노사 공동 결정 영역으로 전환되었다. 이후 GM은 생산직 인사 기준을 '직무 효율성'이나 '성과 차등'이 아닌 '고용안정', '해고 기준의 명확화', '차별 배제'에 두는 방향으로 제도화하였고, 이것이 직무 기반 인사관리(Job-based HRM)가 아닌 연공 및 집단 보호 중심 철학의 출발점이 되었다.

### 나. 직무 유연화와 연공 구조의 병존

1970년대 후반 이후 일본 자동차 기업의 부상과 품질·생산성 경쟁 심화에 직면한 미국 완성차 기업들은 생산 현장의 유연성 제고 요구에 대응해야 했다. 이 시기 교섭에서는 다기능화(Multi-skilling), 팀제(Team Concept), 직무 간 협업 확대 등 작업 수행 방식의 변화가 주요 의제로 부상하였다. 그러나 주목할 점은 이러한 변화가 직무 서열화나 직무등급 체계의 도입으로 연결되지 않았다는 점이다.

GM과 UAW는 “직무는 유연하게 바뀌되, 임금과 위계는 바꾸지 않는다.”라는 원칙을 통해 기존 인사관리 구조를 방어하였다. 이는 직무 기반 관리로의 전환이 아닌 조직·공정 단위의 집단적 운영 논리가 오히려 강화되는 결과로 이어졌다.

### 다. 위기 상황의 예외적 변형과 재수렴

2000년대 후반 글로벌 금융위기 국면에서 GM은 파산 위기를 겪으며 UAW와의 교섭에서 예외적 수정을 허용하였다. 대표적인 예가 2단계(Two-Tier) 임금체계의 도입이다. 이는 동일 생산직 직무 내에서도 채용 시점에 따라 임금수준과 인상 속도가 달라지는 구조로, 신규 인력 채용 비용 절감과 기존 조합원 고용 보호를 동시에 달성하기 위한 절충안이었다.

그러나 이 또한 직무 간 차등이 아닌 '동일 직무 내 세대·시점 기반 차등'이었다는 점에서 직무 기반 관리로의 전환이라 보기는 어렵다. 실제로 2023년 UAW 교섭 결과 2단계 임금체계는 폐지되고 단일 임금 인상 구조가 복원되었다. 이러한 역사적 궤적은 미국 자동차 산업 생산직의 임금체계가 위기 국면에서도 연공 중심 원칙을 구조적으로 고수해 왔음을 보여준다.

## 2. GM 사례 : 연공 기반 생산직 임금체계

GM은 미국 자동차 산업 생산직 임금체계의 가장 전형적인 운영 사례라 할 수 있다. 현재 GM의 생산직 임금체계는 직무 가치 평가에 기반한 차등 구조가 아니라, '근속에 따른 단계적 임금 상승(Wage Progression)'이 중심축으로 되어 있다.

### 가. 직무체계 : 사업장 단위의 운영적 분류

GM 생산직의 직무 분류 체계는 직무 기반 인사관리의 출발점이라기보다 연공 중심 인사관리를 작동시키기 위한 '보조적 장치'로 이해해야 한다. 직무는 직무 간 상대적 가치나 위계를 설정하기 위한 목적이 아니라, 대규모 생산 현장에서 작업 배치, 인력 이동, 권리 적용 범위를 명확히 하기 위한 운영적 분류 도구로 활용된다.

이에 따라 GM은 전사 단위의 세부 직무체계를 운영하지 않으며, 사업장 단위 지부 협약을 통해 직무군

〈표 1〉 GM 사업장별 상세 직무군(Occupational Group) 분류

GM Site	Production Groups (Division I)	Skilled Trades Groups (Division II)
Lansing Grand River Assembly (UAW Local 652)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Body Shop</li> <li>• General Assembly(Trim/Chassis)</li> <li>• Final Repair</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Paint Shop</li> <li>• Quality/Inspection</li> <li>• Material/Logistics</li> </ul>
Wentzville Assembly (UAW Local 2250)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stamping</li> <li>• Paint Shop</li> <li>• Final Process</li> <li>• Material/Warehouse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Body Shop</li> <li>• General Assembly(Trim/Chassis)</li> <li>• Quality</li> </ul>
Fort Wayne Assembly (UAW Local 2209)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Body Shop</li> <li>• General Assembly(Trim/Chassis)</li> <li>• Final Repair</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Paint Shop</li> <li>• Quality/Inspection</li> <li>• Material/Logistics</li> </ul>
Arlington Assembly (UAW Local 276)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stamping</li> <li>• Paint Shop</li> <li>• Chassis</li> <li>• Inspection</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Body Shop</li> <li>• Trim</li> <li>• Repair(Body/Paint/Mechanical)</li> <li>• Material Handling/Driving</li> </ul>

(Occupational Group)이 정의된다. 각 사업장에서는 직 무군 단위로 근속연수 명부(Seniority List)가 작성되고, 직원들은 본인이 속한 직무군의 명부 내에서의 근속 순 위에 따라 배치·전환·승진 상의 우선권을 갖는다. 직무 분류는 전국 단위에서 일반 생산직(Production Worker) 과 숙련 생산직(Skilled Worker)의 2구분 체계로 단순화 되어 있다.

나. 직급체계의 부재와 연공의 기능적 의미

GM 생산직은 공식적 직급체계가 존재하지 않는다. 연 공이 직급을 대체하여 임금 상승, 해고·복직 보호, 복리 후생 산정의 절대적 기준으로 작동한다. 즉 연공은 단순 한 근속 지표가 아니라 해고·복직 순서, 직무 이동 우선 권, 임금 상승 경로를 포괄하는 종합적 권리 체계로 제도 화되어 있다.

이러한 연공 중심 운영의 배경에는 UAW의 초기 교섭 철학이 자리한다. UAW는 임의적 해고, 자의적 직무 배 치, 관리자 판단에 따른 차별적 처우를 주요 문제로 인식

하였으며, 이를 구조적으로 차단하기 위한 수단으로 연 공을 제도화하였다. 대규모 양산 체제에서는 직무 난이 도나 성과를 둘러싼 평가 분쟁이 빈번히 발생할 가능성 이 높는데, 연공을 기준으로 한 명확한 규칙은 해석 여지 를 최소화하고 현장 갈등을 구조적으로 완화하는 기능 을 수행한다.

다. 기본급 : 단계적 임금 인상 방식(Wage Progression)

GM 생산직의 기본급은 직무 가치가 아닌 연공을 기준 으로, 단계적으로 상승하는 체계(Wage Progression)로 운영한다. 근로자는 일정 근속 기간을 충족할 때마다 사 전에 합의된 임금 단계(Step)를 순차적으로 상향 이동하 며, 3년 이후에는 모든 근로자가 동일한 최고 시급(Top Rate)으로 수렴하는 구조이다. 특히 2023년 UAW-GM 교 섭 결과 최고 시급 도달 기간은 기존 8년에서 3년으로 대 폭 단축되었다.

생산직 초임 수준은 대졸 사무직 초임의 62~66% 수준 이며, 평균 연봉으로 환산하면 약 \$75,000(평균 시급 \$36

〈표 2〉 GM 기본급 인상표(Wage Progression Table)  
HIRING-IN RATE SCHEDULE (3-YEAR GROW-IN)

On Active Roll	% of Top Classification Rate
First 52 Weeks	70%
Upon Completion of 52 Weeks	75%
Upon Completion of 104 Weeks	85%
Upon Completion of 156 Weeks	Top Rate

기준)로 대졸 사무직 엔지니어 초임의 88~94% 수준이다. 이는 생산직의 임금 경쟁력이 상당한 수준에서 관리되고 있음을 보여준다.

**라. 상여금 및 성과급 : 이익 분배 방식(Profit Sharing)**

GM은 생산직에 대해 개인 단기성과급(Target Incentive)이 아닌 이익 분배 방식(Profit Sharing)을 적용한다. 회사 영업이익(EBIT) \$10억 달성 당 직원 1인당 \$1,000를 지급하는 단순 연동 구조이며, 최근 1인당 평균 약 \$10,000 수준의 성과급이 지급되고 있다. 또한 2009년 금융위기 당시 폐지되었던 COLA(Cost of Living Allowance, 생활수당)가 2023년 재도입되어, 소비자물가지수와 연동되어 분기별 지급 조정이 다시 이루어지고 있다. 개인 성과 차등이 아닌 '집단적 성과 공유' 구조가 생산직 상여 체계의 핵심 원리를 알 수 있다.

**3. 생산직의 직무급 전환 가능성 : Daimler Truck 및 GM 중국법인 사례**

미국 자동차 산업 내에도 GM과 같은 순수 연공형 모델만 존재하는 것은 아니다. Daimler Truck은 직무등급과 연공을 결합한 하이브리드 모델을 채택하고 있으며, GM 중국법인은 직급 기반 기본급과 직무수당을 이원화한 또 다른 형태의 혼합 구조를 운영하고 있다. 두 사례

는 '미국 완성차 = 전면 연공형'이라는 일반화를 넘어, 생산직에 직무 요소를 도입하는 현실적 경로를 보여준다.

**가. Daimler Truck: 직무등급 × 연공 결합형**

Daimler Truck의 생산직 보상체계는 직무등급(Job Grade)과 연공 기반 임금 상승(Seniority Progression)을 결합한 구조를 채택하고 있다. 일반 생산직은 A/B/C의 3단계, 숙련 기술직은 A/B/C/D의 4단계 직무등급으로 구분되며, 각 등급에 속하는 개별 직무는 사업장 단위로 관리되지만, 등급 자체는 전사 단위로 통합 관리된다.

임금 운영 방식의 핵심은 '직무등급 차등 + 등급 내 연공 기반 인상' 구조이다. 구체적으로 각 직무등급의 최고 시급을 기준으로, 입사 시점에는 최고 시급의 70% 수준에서 시작하여 6개월 단위로 임금이 상승하며 48개월(4년) 경과 시 최고 시급에 도달하는 방식이다. 이는 직무 가치와 근속 가치를 동시에 반영하는 구조로, GM의 단일 연공형 모델과 명확히 구별된다.

Daimler Truck 사례는 직무 기반 요소를 생산직에 도입할 때도 연공적 상승 경로가 완전히 배제되지 않고 공존 가능하다는 점에서 주목할 만하다. 동시에 이는 국내 기업이 생산직 임금체계에 직무 가치를 반영하고자 할 때, '전면적 직무급 전환'과 '기존 연공 유지' 사이 제3의 대안이 존재함을 시사한다.

〈표 3〉 Daimler Truck 생산직 기본급 인상표(Wage Progression Grid: Production Worker)

1/12/2025 Wage Scale

Grade	1	2	3	4	5	6	7	8	TOP RATE
	Start	6 Months	12 Months	18 Months	24 Months	30 Months	36 Months	42 Months	48 Months
A	\$23.26	\$24.51	\$25.75	\$27.00	\$28.25	\$29.49	\$30.74	\$31.98	\$33.23
B	\$24.09	\$25.39	\$26.68	\$27.97	\$29.26	\$30.55	\$31.84	\$33.13	\$34.42
C	\$25.00	\$26.34	\$27.68	\$29.02	\$30.36	\$31.69	\$33.03	\$34.37	\$35.71

〈표 4〉 Daimler Truck 기술직 기본급 인상표(Wage Progression Grid: Skilled Trades)

1/12/2025 Wage Scale

Grade	1	2	3	4	5	6	7	8	TOP RATE
	Start	6 Months	12 Months	18 Months	24 Months	30 Months	36 Months	42 Months	48 Months
A	\$26.35	\$27.76	\$29.18	\$30.59	\$32.00	\$33.41	\$34.82	\$36.23	\$37.65
B	\$26.72	\$28.15	\$29.58	\$31.01	\$32.45	\$33.88	\$35.31	\$36.74	\$38.17
C	\$30.55	\$32.19	\$33.82	\$35.46	\$37.09	\$38.73	\$40.37	\$42.00	\$43.64
D	\$33.21	\$34.51	\$35.85	\$37.25	\$38.70	\$40.21	\$41.77	\$43.40	\$45.09

#### 나. GM 중국법인 : 기본급과 수당의 이원 구조

동일한 GM 체계 내에서도 해외 법인에서는 현지 환경에 맞는 변형이 관찰된다. GM 중국법인은 전통적 직급 체계(보공→기공→기사→기장→기성)를 유지하면서, 직무 특성에 따른 보상 차별은 기본급이 아닌 수당 체계를 통해 구현하는 이원 구조를 운영하고 있다.

주목할 점은 중국법인이 직무 가치 평가(Job Value Assessment)를 실제로 수행하고 있으나, 그 결과를 기본급이 아닌 '직무수당'의 설계 기준으로 활용한다는 점이다. 기본급은 "직급이 기본급을 결정한다."라는 원칙 아래 단순·명확하게 설계되며, 직무 가치·위험도·직책 여부는 별도 수당 체계에서 반영된다. 구체적으로는 직무수당(직무 가치 평가 결과 반영), 위험수당(유해·위험 작업에 대한 보전), 직책수당(조장·반장 등 현장 리더 역할 보상) 등으로 세분되어 운영된다.

이러한 구조는 기본급을 통해 안정성과 예측 가능성을 확보하고, 직무 특성 및 현장 리스크는 수당을 통해 유연하게 반영하는 방식이다. 연공 기반 문화권에서 직무 가치 차이를 급격히 기본급에 반영하는 데 따르는 수용성 문제를 우회하는 현실적 대안으로 해석될 수 있다.

#### 4. Tesla 사례 : 성과 기반 생산직 운영

Tesla는 미국 자동차 산업의 전통적 생산직 인사 패러다임에서 벗어나 있는 예외적 기업이다. UAW 비노조 기업이라는 구조적 차이가 임금체계 운영 방식에도 그대로 반영되어 있다.

##### 가. 직급체계 : S1~S5 등급제

Tesla의 생산직은 S1~S5의 5단계 직급체계로 운영된다. S3~S5는 리드(Lead) 역할 수행이 가능한 단계로, 근무조 로테이션·스케줄링, 작업 지시·교육·코칭 등 라인 운영 실무를 담당하지만, 징계·평가·인사 결정 권한은 없으며 공식적 결정은 Supervisor(M1)가 수행한다. 직무 분류 측면에서는 정형화된 체계를 갖추지 않고, 특정 모델 라인(Model Line)에 고정 배치되어 차종 단위의 전문화가 이루어지는 구조이다.

#### 나. 성과평가 기반 승진 및 기본급 관리

Tesla의 가장 큰 차별점은 정기 성과평가에 기반한 승진 운영이다. 대부분 S1으로 입사하여 1~2회 평가한 후 S2로 승진하며, S3 이상으로의 상향 이동에는 수년 단위의 기간이 소요된다. 승진 심사 요소로는 직무 복잡성, 책임 범위 확대, 요구 경력, 필요 자격·인증 보유, 업무 수행 수준(속도·품질·자율성) 등이 종합적으로 고려된다.

기본급 인상 방식도 개인 성과에 기반하여 차등 적용된다. S1~S2의 경우 '정상 출근 및 출석', '5S·품질 관련 활동 준수', '징계·경고 미발생' 등 주요 관리 항목 충족 시 반기마다 \$0.50의 시급 인상이 보장된다. S3 이상은 5점 척도 성과평가 결과를 기반으로 연 1회 평가 인상(Merit Increase)이 되며, 평균 성과자는 일반적으로 2.5~3% 수준의 인상을, 최고 등급은 평균 성과자 대비 약 2배 수준의 인상을 적용받는다.

다만 Tesla 생산직은 별도의 성과급이나 상여금을 운영하지 않으며, 성과에 대한 보상은 시급 인상을 통해서만 구현된다는 점이 특징적이다. UAW 비노조 기업이기 가능한 운영 방식으로, 미국 자동차 산업 내에서도 노사관계 맥락에 따라 임금체계의 성격이 크게 달라질 수 있음을 보여주는 사례이다.

#### 5. 사무직과의 비교 : 직무 기반 운영의 실제

지금까지 살펴본 생산직 운영 방식과 대비되는 것은 동일 기업의 사무직 운영 방식이다. GM과 Tesla 모두 사무직에 대해서는 미국 기업의 전형적인 직무 기반 인사제도를 운영하고 있으며, 이는 생산직 운영과 선명한 대조를 이룬다.

GM 사무직은 L4~L9의 6단계 직급 체계하에 단계별 3~4개의 하위 단계(Sub-level: C-B-A-AX)로 임금밴드(Pay Band)가 세분되어 운영된다. 특히 AX 하위 단계는 고가치 직무에 한정적으로 적용되어, 핵심 직무 인력에 대한 보상 경쟁력 관리 수단으로 기능한다. 또한 Cyber Security, SW Engineering, Data Science 등 핵심 직무에 대해서는 인재 유지 보너스(Retention Bonus)가 추가로 지급된다.

Tesla 사무직 역시 6단계 직급 체계하에 각 하위 단계별 임금밴드를 운영하며, 자율주행·로보틱스 관련 핵심

직무에 대해서는 양도제한조건부주식(RSU: Restricted Stock Units) 지급률을 차별화하여 인재 확보 경쟁력을 관리한다. 예컨대 Autopilot-Robotics 직무는 기본급의 약 75%에 해당하는 RSU를, Embedded SW Engineer는 약 65%를 받지만, Legacy 직무는 기본급의 40% 이하로 차등 설정되어 있다.

이러한 사무직 운영은 미국 자동차 기업이 단일한 인사 철학을 갖지 않고, 인력군별 특성과 노동시장 환경에 따라 연공 기반과 직무 기반을 선별적으로 적용하는 이원적 운영 구조를 갖추고 있음을 명확히 보여준다. 즉, 생산직에 대한 연공 중심 운영이 사무직으로까지 확장되지 않으며, 반대로 사무직의 직무급 논리가 생산직에 기계적으로 이식되지도 않는다는 점이 핵심이다.

지금까지 살펴본 4개 사례를 종합하면, 미국 자동차 산업의 생산직 임금체계는 단일한 모델이 아닌 스펙트럼 위에 존재한다고 볼 수 있다. GM은 ‘연공 중심의 순수 집단적 운영’ 모델로 스펙트럼의 한 극단에 위치하며, Tesla는 ‘성과 기반의 개별화된 운영’ 모델로 반대 극단에 있다. 그 사이에는 Daimler Truck의 ‘직무등급과 연공의 결합’ 모델과 GM 중국법인의 ‘기본급-수당 이원 구조’ 모델이 각기 다른 방식으로 직무 가치 요소를 반영하고 있다. 이러한 다양성은 동일 산업 내에서도 기업의 노사관계 구조, 지역적 맥락, 전략적 지향에 따라 적합한 임금체계가 달라질 수 있음을 시사한다.

## 6. 국내 기업에 주는 시사점

미국 자동차 기업의 생산직 임금체계 운영 사례는 “직무급이냐? 연공급이냐?”라는 이분법적 접근을 넘어, 국내 기업의 임금체계 개편 논의에 다음과 같은 현실적 시사점을 제공한다.

### 가. 직무급이 ‘글로벌 스탠다드’라는 통념에 대한 재검토

미국 자동차 산업은 오랫동안 연공 중심 생산직 임금체계를 유지해 왔으며, 이는 예외가 아닌 산업적 특징이다. 직무급이 생산성·공정성 측면에서 보편적으로 우월한 모델이라는 전제는 산업 및 인력군별 맥락을 충분히 고려하지 못한 단순화된 해석이다. 특히 집단 교섭 전통이 강한 제조업 현장에서는 직무급 도입 자체보다 ‘어떤

영역까지 직무 가치를 반영할 것인가’에 대한 전략적 판단이 더 중요하다.

### 나. 생산직과 사무직의 이원적 접근 가능성

GM과 Tesla 모두 동일 기업 내에서 생산직과 사무직에 서로 다른 임금체계 논리를 적용한다. 이는 ‘전사 단일 체계’에 대한 강박을 넘어, 인력군별 특성과 노사관계 환경을 반영한 차별적 설계가 현실적이고 지속 가능한 모델일 수 있음을 시사한다. 국내 기업도 생산직 제도 개편 시 사무직에 적용되는 직무급 논리를 기계적으로 이식하기보다, 생산 현장 특유의 운영 질서를 반영할 필요가 있다.

### 다. 하이브리드 모델의 실용적 가치

Daimler Truck의 ‘직무등급 + 연공 단계적 인상’ 모델과 GM 중국법인의 ‘직급 기본급 + 직무수당’ 이원 구조는 모두 직무 가치와 연공 가치를 동시에 반영하면서 제도적 수용성을 확보하는 실용적 모델이다. 국내 기업이 직무급을 도입하는 과정에서도 기존 연공 체계를 전면 배제하기보다, 직무 가치를 반영하는 지점과 연공을 유지할 지점을 명확히 구분하는 하이브리드 접근이 현실적 대안이 될 수 있다.

### 라. 제도 도입의 점진적 접근과 단계적 이행 전략

미국 자동차 산업 사례가 무엇보다 분명히 보여주는 것은 임금체계는 제도 설계의 결과이기에 앞서 노사관계 축적의 산물이라는 점이다. UAW와 빅3 기업의 약 80년 교섭 이력이 오늘날 생산직 임금체계의 골격을 만들었듯이 국내 기업의 임금체계 개편 역시 노조·직원과의 협상과 수용성 확보 과정이 제도 설계 자체보다 더 큰 비중을 차지할 수 있다. GM의 2단계 임금체계 도입과 폐지, 2023년 단일 인상 구조 복원의 궤적은 급격한 제도 변경이 가져올 수 있는 부작용과 한계를 보여준다. 위기 국면에서 도입된 예외적 제도 역시 궁극적으로는 수용성 문제로 인해 재수렴의 길을 걷게 된다. 국내 기업 역시 직무급 도입을 단일 시점의 ‘빅뱅 개편’으로 접근하기보다 적용 대상 범위와 적용 영역(기본급-수당-성과급)을 단계적으로 확장해 나가는 이행 로드맵이 보다 지속 가능한 접근 방식이라 할 수 있다. 특히 초기 단계에서는 핵심 직무 중심

의 제한적 차별화에서 출발하여, 운영 경험과 내부 수용성을 기반으로 적용 범위를 점진적으로 확장하는 전략이 유효하다.

## 7. 결론

미국 자동차 기업의 생산직 임금체계 사례는 ‘직무급으로의 전환이 곧 선진적 임금체계 개편’이라는 단선적 사고에 대한 중요한 반론을 제공한다. GM의 순수 연공형, Daimler Truck의 하이브리드형, Tesla의 성과 연동형, GM 중국법인의 이원 구조형 등 동일 산업 내에서도 다양한 변이가 공존하는 것은, 임금체계가 단일한 정답을 갖는 문제가 아니라 기업의 전략, 노사관계, 조직문화, 시장 환경 등을 종합적으로 고려한 설계적 선택의 결과임을 방증한다.

국내 기업들이 당면한 임금체계 개편 과제 또한 이러한

관점에서 접근될 필요가 있다. 특히 생산직의 경우, 사무직과는 구별되는 운영 논리와 노사관계 맥락을 고려하여 직무 가치와 연공 가치의 균형을 어떻게 설계할지, 기본급과 수당의 역할을 어떻게 분담할지, 제도 도입 과정에서 수용성을 어떻게 확보할지에 대한 세밀한 검토가 요구된다.

결국 임금체계 개편의 성공은 “어떤 제도를 선택할 것인가”보다 “자사의 맥락에 맞는 제도를 어떻게 설계하고 정착시킬 것인가”에 달려 있다. 미국 자동차 산업 사례가 제공하는 가장 큰 교훈은, 글로벌 우수 사례를 교조적으로 이식하기보다 자사의 환경·전략·인력 구성에 부합하는, 실질적으로 작동할 수 있는 제도를 설계해야 한다는 점이다. 본고에서 소개한 다양한 운영 모델이 국내 기업의 임금체계 개편 논의에 유의미한 참조가 되기를 기대한다.