

한국기업의 임금체계 : 직무급이 대안인가?*

유 규 창**

I. 문제 제기

한국기업의 임금체계에 대한 문제점과 개선 필요성은 오랫동안 제기되어 왔지만(김수곤, 1985), 최근까지도 연공서열형 숙인적 특징의 임금체계의 근간에서는 크게 벗어나지 못하였다(김동배, 2013). 정년 60세의 법제화와 통상임금에 대한 갈등은 그동안 누적되어 왔던 임금체계의 문제와 그 해결의 시급성을 수면 위로 드러나게 하였다. 이로 인해 이제 는 우리의 임금체계에 대해 근본적으로 고민을 해야 할 시점이며 더 이상 늦춰서는 절대 바람직하지 않다는 공감대가 형성되었다. 아래 <표 1>에서 보는 것처럼 경영계와 정부 그리고 학자들 뿐만 아니라 노동계에서도 임금체계 개편의 필요성에 모두 동의하고 있다.

<표 1> 임금체계의 필요성에 대한 노사정학의 언급 예시

“정년을 연장하는 사업장의 임금체계의 경우, 해당 당사자들이 고숙련 노동자들인 만큼 숙련직무 위주의 임금체계로 개편되어야 할 것이다. 제도를 악용한 무작정의 임금 깎기는 오히려 제도시행의 역효과를 부를 따름임”(정년연장 법제화에 대한 한국노총 논평, 2013. 4. 23. 한국노총 홈페이지).

“향후 임금 유연성을 위해서는 기업 내부의 임금체계를 능력, 직무 및 성과 중심의 임금체계로 전환하는 것이 필요함”(고령자 고용과 임금체계, 2012.1. 26. 한국경총 홈페이지).

“불합리하고 비효율적인 임금 및 직무체계를 직무분석, 평가보상시스템 개선을 통해 성과·능력중심의 임금체계로 전환함”(일터혁신지원사업, 2012. 1. 19. 노동부 홈페이지).

“정년 60세 제도 안착을 위한 효과적인 임금체계 개편이 필요. 그 첫 번째가 국내 현실에 적합한 임금체계 개편(직무급제 등) 개발이 필요함”(이지만, 2013).

* 이 글은 경제사회발전노사정위원회·국민경제자문회의·한국노동연구원(2014. 1)이 주최한 『임금체계 개편 대토론회』의 내용 중 일부를 정리한 것이다.

** 한양대학교 경영학부 교수(hr@hanyang.ac.kr).

물론 놀랍지 않게 임금체계의 개편이 필요한 이유와 배경, 어떤 문제가 있는지 그리고 구체적으로 어떻게 개선해야 하는지는 각자의 입장에 따라 상이하다. 그러나 표면적으로는 각자 다른 것처럼 보여도 조금 더 들여다보면 서로 일치하는 부분이 상당히 있음을 알 수 있다. 특히 앞에서 인용한 각자의 주장을 살펴보면, 노사정 및 학계에서 모두 사용하고 있는 중요한 키워드가 ‘직무’임을 알 수 있다. 다만, 직무+a에서 차이가 난다. a에 대해 노동계에서는 직무에 덧붙여 연공이나 숙련을 강조하고 있고, 경영계와 정부에서는 성과 혹은 능력을 강조하고 있다.

여기에는 정치적인 수사도 포함되어 있을 것이다. 그러나 기업의 임금체계 개편이 우리 사회를 위해 더 이상 미룰 수 없는 과제라면 이해당사자들이 동의하는 부분을 찾아내고 실행방안에 대해 협의하며 우리 사회에 필요한 기초를 함께 논의하고 만들어 나갈 필요가 있다고 생각한다. 서로 이해관계가 달라 동의하지 못하는 a부분은 기초를 다진 후에 충분히 더 논의를 진행할 수도 있다. 사실상 어떤 임금체계도 하나의 단일한 기준에 의해 결정되는 것은 없다. 따라서 개별 기업의 구체적인 임금체계의 모습은 그 기업의 상황과 특성 그리고 노사간의 협상에 의해 해결할 수 있을 것이다.

본 발제문은 이러한 맥락에서 직무급에 대한 본격적인 논의와 연구가 필요함을 주장하고자 한다. 직무급에 대해서 논의만 무성했지 심도 있는 학술적인 연구나 정책보고서가 많지 않은 형편이다. 이것은 직무급(혹은 넓게는 직무중심의 인사관리)이 한국사회의 해묵은 과제들과 새롭게 등장할 것으로 예상되는 노동시장의 과제 해결을 위해 반드시 필요함을 감안하면 심각한 현실이다. 해묵은 과제라 함은 노동시장 내의 임금격차, 학력에 의한 차별, 비정규직 차별, 여성 차별, 장애인 차별, 인력 고령화 등 우리에게 익숙한 과제들을 의미한다. 여기에 더해 외국인 근로자의 증가와 다문화 가정의 자녀들이 노동시장에 진입하게 되면 노동시장에서 인종차별 문제도 곧 심각한 사회 문제가 될 것이다. 또한 현재는 실업의 문제가 심각하지만 멀지 않은 미래에는 저출산과 함께 인력부족의 현상이 발생할 것이다. 특히 부가가치가 높은 업무를 수행할 수 있는 전문인력이 부족해지게 될 것인데, 현재 한국기업의 연공서열형 숙인적 인사시스템은 전문인력을 양성하는 데도 약점이 있으며, 전문인력이 제대로 보상을 받는 데도 한계를 보이고 있다.

본 발제문에서는 첫째, 직무급에 대한 명확한 이해, 둘째, 직무급을 둘러싼 오해와 현실, 셋째, 직무급 논의를 확대하기 위한 향후 과제 등과 같은 세 가지를 논의하고자 한다.

II. 직무급에 대한 이해

1. 임금체계(pay system)의 개관

직무급은 기업의 기본급 임금체계의 한 유형이다. 기업의 임금체계¹⁾를 설계함에 있어서 고려해야 할 요소는 다양하나 가장 중요한 것은 임금수준, 임금구성, 임금구조이다 (Gerhart, Milkovich, & Murray, 1992). 여기서는 직무급을 이해하기 위한 정도로 개괄적으로만 살펴보고 자세한 논의는 생략한다.

가. 임금수준(pay level)

한 기업에서 직원들에게 지급되는 평균급여 수준을 의미한다. 기업의 지불능력과 경쟁력, 그리고 근로자의 생활수준, 동기부여를 고려하여 전체적인 근로자의 임금수준이 결정된다. 임금과 관련하여 가장 활발히 연구되고 논의되었던 부분이기도 하고 노사간의 이해관계가 다른 영역이기도 하다. 임금피크제와 최저임금에 대한 논의는 모두 임금수준과 관련된 것이다.

나. 임금구성(pay mix)

직원들에게 지급되는 총보상이 어떻게 분배되어 지급되는지를 의미한다. 고정급(기본급, 기본급 인상, 각종 수당, 고정상여)과 변동급(개별성과급, 집단성과급, 단기성과급, 장기성과급) 그리고 복리후생의 비중이 어떻게 구성되는지 결정하는 것이다. 기업의 경영성과나 근로자의 욕구, 요구사항 등에 따라 달라진다. 임금구성에 대한 논의는 임금수준에 비해 상대적으로 취약하다. 통상임금의 범위 문제도 임금구성과 관련이 있다.

다. 임금구조(pay structure)²⁾

한 기업 내에서 서로 다른 업무를 하는 직원들의 기본급 임금수준을 결정하기 위한 원

1) 임금체계는 임금제도, 임금관리(pay management), 임금전략(pay strategy), 임금정책(pay policy) 등과 호환해서 사용한다. 엄밀한 의미에서 구별이 필요할 수도 있으나, 일상적인 논의 목적으로는 큰 차이가 없다.

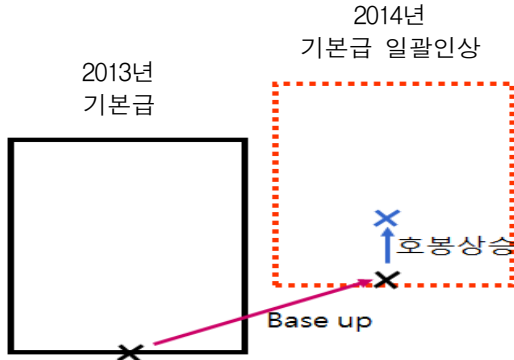
2) 임금구조는 협의의 기본급 임금체계라고 볼 수 있다.

칙을 정하는 것이다. 임금구조를 결정하기 위해서는 네 가지 의사결정이 필요하다. 첫째, 임금등급의 수, 둘째, 등급간 임금차이, 셋째, 기본급 결정 기준, 넷째, 기본급의 인상 등이다. 이에 대해 간략히 설명하면 다음과 같다.

- ① 임금등급의 수(number of pay grade) : 조직 내의 모든 구성원들이 모두 동일한 특성을 가지고 있는 경우(예를 들어, 단순노무자들로만 구성되어 있는 건설회사)에는 직원들을 구분할 필요가 없지만, 거의 대부분의 기업들은 여러 가지 이유로 조직 내의 의사결정이나 신분의 위계(hierarchy)를 정하며, 위계는 문자 그대로 등급을 가지고 있다. 이것이 직급(job grade 혹은 position grade)이며 임금등급(pay grade)에 영향을 준다. 2~3개의 등급으로 설계할 수도 있고, 20~30개의 등급으로도 설계할 수 있다. 일반적으로 등급의 단계가 많을수록 상위직급으로 올라가는 것이 (즉, 승진) 중요하고, 직급단계가 연공서열에 따라 이루어지는 경우 근속년수가 높을수록, 나이가 많을수록 임금수준이 높아지게 된다.
- ② 등급간 임금차이(pay differential between grades) : 조직 내 상위직급과 하위직급간의 임금차이를 어느 정도 둘 것인가의 의사결정이다. 직급간의 임금차이를 많이 들수록 상위직급으로 올라가면 임금수준이 높아진다. 이 경우에 승진과 급여가 함께 상승한다. 직급간의 임금차이를 적게 두고 직급 내에서 임금차이를 많이 두면 직급의 상승보다는 직급 내에서 성과에 따른 임금차이를 크게 하도록 설계할 수 있다(이를 기업에서는 braodbanding이라고 함).
- ③ 기본급 결정 기준(base pay criteria) : 출발이 되는 기본급을 어떤 기준으로 정할 것인가인데 크게 나누어 속인적인 특성(人)과 직무적인 특성(事)으로 구분된다. 직무적인 특성은 직무의 상대적인 가치에 따라 달라지는 직무급이 대표적이다. 속인적인 특성에 따른 기본급은 사람들의 개개인의 특성(나이, 학력, 성별, 근속년수) 등을 기준으로 하는 연공급과 숙련이나 역량에 의한 숙련급·역량급으로 구분할 수 있다. 최근 일본과 한국기업 일부에서 수행하는 직무의 역할(role)을 기준으로 급여를 결정하는 역할급이 등장하고 있다.
- ④ 기본급의 인상(base pay increase) : 일단 정해진 개개인의 기본급을 일정기간의 업적, 노동가치의 향상, 근속연수의 증가 등에 따라 인상하여 새롭게 기본급의 수준을 결정하는 것을 의미한다. 기본급의 인상방식에는 크게 두 가지 유형이 있다. 첫째, 물가상승이나 단체임금 협상 혹은 사전에 정해진 임금테이블(호봉테이블) 등 일정기준에 의해 모든 근로자의 급여가 함께 인상하는 방식인 일괄 인상(across-the-board increase)과 둘째, 개인별 성과(업적)나 능력을 평가하여 차등적으로 인상하거나(merit increase) 혹은 근로자 개개인별로 협상에 기본급을 결정하는 개별 인상(differentiated increase)으로 나눌 수 있다.

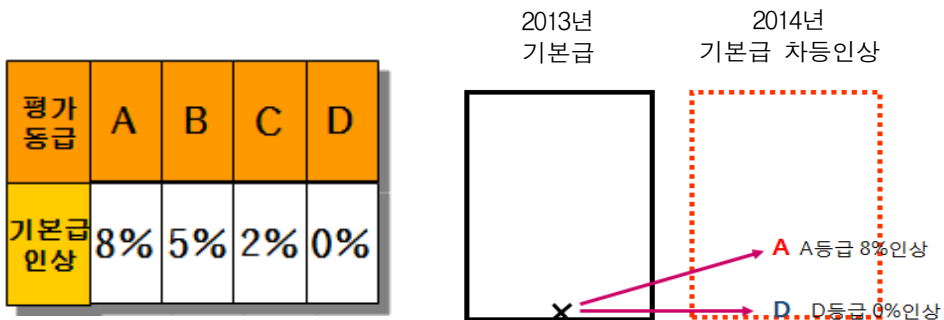
한국기업의 경우 일반적으로 (특히 생산직의 경우) 소비자물가지수를 반영하거나 임금협상에 의해 일괄적으로 인상하고(base up) 그리고 근로자들의 근속연수의 증가에 따라 호봉이 상승하는 방식이 주를 이룬다. [그림 1]은 이러한 기본급과 기본급의 인상이 어떻게 이루어지고 있는가를 표시한 것이다.

[그림 1] 일괄 인상에 의한 기본급의 변화



반면, 개인별 성과나 업적 혹은 능력을 상사가 평가하여 개인별로 차등하여 기본급을 인상하는 방식을 업적급(merit increase) 혹은 연봉제라는 용어를 사용하고 있다(유규창·박우성, 1999). [그림 2]는 평가등급에 따른 기본급의 차등인상한 전형적인 사례를 보여주고 있다(base up이 없다고 가정하고 있으나 기업에 따라 운영방식은 다름).

[그림 2] 개별 인상에 의한 기본급의 변화



2. 직무급에 대한 이해

앞서 전반적인 임금체제와 함께 직무급의 위치를 살펴보았다. 지금부터는 기본급 결정 기준으로 직무급을 연공급, 숙련급과 비교하여 보다 상세하게 설명하고자 한다(유규창, 2013. 재인용). 이해하기 쉽게 다른 조건은 동일하다고 가정하고, 직무급을 정의하면 업무를 수행하는 사람의 특징과 관계없이 직무의 가치에 따라서 기본급이 결정되는 보상체제다. 예를 들어, 어떤 직무가 월 기본급 100만 원으로 책정되어 있다면, 나이와 무관하게(20세가 수행하든 60세가 수행하든), 성별과 무관하게(남자든 여자든), 고용형태와 무관하게(정규직이든 비정규직이든), 학력과 무관하게(중학교 졸업자이든 박사학위 소지자이든), 국적과 무관하게(한국인이든 외국인이든), 출생과 무관하게(한문화가정이든 다문화가정이든), 근속연수와 무관하게(1년차 직원이든 30년차 직원이든) 그리고 심지어 능력과 무관하게(비숙련자이든 고숙련자이든) 누구나 월 기본급 100만 원을 받는 것을 말한다. 직무급은 이러한 의미에서 동일노동 동일임금을 가장 근접하게 실현하는, 즉 공정한 보상제도라고 할 수 있다. 여기서 동일노동을 다르게 표현하면 동일직무가치라고 할 수 있다.

연공급은 직무급과는 반대로 수행하는 업무의 내용과 관계없이 그 사람이 보유한 숙인적인 특징에 따라서 기본급이 결정되는 보상체제다. 대표적인 숙인적인 특징들은 직무급의 예에서 언급하였던 나이, 성별, 고용형태, 학력, 국적, 출생, 근속연수 등을 의미한다. 예를 들어, 고졸 초년생의 기본급이 월 100만 원으로 결정되어 있다면, 그 사람이 입사하여 어떤 직무를 수행하든, 예를 들어 경비원이든, 운전원이든, 영업부서에서 근무하든, 인사부서에서 근무하든, 비서업무를 수행하든, 전기를 다루든, 기계를 다루든 관계없이 누구나 월 기본급 100만 원을 받는 것을 의미한다. 즉, 연공급은 하는 업무와 관계없이 급여를 받기 때문에 평등을 실현하는 보상제도라고 할 수 있다. 단, 이에 해당하는 숙인적 조건이 충족되어야 함은 물론이다. 예를 들어, 정규직에만 해당하고 비정규직에는 해당하지 않는다.

숙련급³⁾은 숙인적 특징 중에서 근로자가 보유하고 있는 숙련의 정도에 따라 급여가 결정되는 보상체제를 말한다. 앞의 예와 마찬가지로 숙련급을 쉽게 표현하면 그 사람이 어떤 직무를 수행하든 혹은 어떤 학력이나 성별이든 관계없이 그 사람이 수행할 수 있는 혹은 보유하고 있는 숙련의 정도를 판단하여 기본급을 결정하는 것을 말한다.

3) 숙련급(pay for skill)은 적용대상 등에 따라 지식급(pay for knowledge)이라고 부르기도 하며, 기술급이라 번역하는 경우도 있다. 일본의 직능급도 구체적인 모습은 다소 다르지만 근로자가 보유한 직무 능력에 따라 급여를 달리하는 것으로 숙련급과 유사한 형태라고 볼 수 있다.

〈표 2〉 직무중심 인적자원관리와 숙인중심 인적자원관리의 비교

	직무중심 인적자원관리	숙인중심 인적자원관리
특징	수행하는 직무의 숙인적인 특징(학력, 연령, 근속연수, 능력)보다는 직무의 가치에 따라서 임금 등 인사결정이 이루어지는 인적자원관리	수행하는 직무의 내용보다는 근로자의 숙인적인 특징(학력, 연령, 근속연수, 능력)에 따라 임금 등 인사결정이 이루어지는 인적자원관리
장점	외부 노동시장이 잘 반영될 수 있다. 노동시장의 유연성을 확보할 수 있다. 성과주의 인사제도의 도입이 용이하다. specialist(professional)를 키워내는데 유리하다. 동일노동, 동일임금의 실현으로 공정성이 확보될 수 있다.	내부 노동시장이 잘 발달할 수 있다. 인력의 유연한 활용이 가능하다. 근로자의 역량 향상에 대한 투자가 용이하다. generalist를 키워내는데 유리하다. 근로자의 충성심을 이끌어내는데 유리하고, 장기근속을 유도할 수 있다.
단점	내부 인력운영이 경직적으로 되어 빠른 환경 변화에 따른 유연한 인력운영이 어렵다. 직무에 따라 임금인상이 제한되어 동기 저하를 유발한다. 직무의 가치를 산정하는 과정에서 갈등과 사내 정치가 커질 수 있다.	외부 노동시장의 변화나 상품시장 환경의 변화에 적절히 대응하기가 어렵다. 시간이 지나면서 노동비용이 빠르게 증가한다. 공정성의 문제가 제기될 수 있다. 임금협상 과정에서 노사간의 갈등이 커질 수 있다.
적합한 환경	경제성장의 정체기 글로벌 경쟁 글로벌 노동시장 성숙기에 들어가 있는 기업 전문성의 강화가 필요한 환경 근로자의 특징이 다양한 환경 근로자 개개인의 역량보다는 시스템이 중요한 환경	고도경제 성장기 국내 경쟁 국내 노동시장 빠르게 성장하는 기업 전문성보다는 충성심이나 근로자의 사기가 중요한 환경 근로자의 특징이 유사한 환경 시스템보다는 근로자 개개인의 역량이 중요한 환경

물론 현실기업에서는 이러한 극단적인 사례는 거의 없고 직무급이라 하더라도 어느 정도 숙인적인 특징을 반영하고 연공급이라 하더라도 수행하는 직무를 어느 정도 반영하게 된다. 직무급 하에서는 그 직무의 특징에 맞는 사람을 선발할 것이고, 연공급 하에서는 그 사람의 특징에 맞는 직무를 맡길 것이다. 어떤 인적자원관리(人事관리)든 사람(人)과 직무(事)의 특징을 고려하지 않을 수는 없다. 그렇다고 모든 기업의 인적자원관리가 동일한 것은 아니다. 인사관리의 우선순위를 의사결정의 기준을 어디에 두는가에 따라 사람(숙인)중심과 직무중심의 양자 사이에는 분명한 차이가 있다. 하지만 여기서 분명히 해둘 것은 직무급이 대표적인 직무중심의 인적자원관리나 연공급이 대표적인 숙인중심의 인적자원관리 중에 어떤 것이 더 우월하다고 볼 수는 없다는 점이다. <표 2>에서 보듯이 직무중심이나 숙인중심이나 모두 각각 장단점을 가지고 있으며, 사회와 기업이 처한 환경에 따라서 적합성이 달라진다.

직무중심의 인적자원관리는 인사결정의 기준에서 직무에 우선순위를 두기 때문에 직무에 대한 분석과 이해가 필수적이다. 따라서 직무에 대한 과학적인 접근이 이루어질 수 있으며 사업의 특징을 잘 반영한 인적자원관리제도의 도입과 운용이 용이하다. 반면 숙

인중심의 인적자원관리는 직무에 대한 분석과 이해가 갖추어지지 않아도 가능하기 때문에 과학적인 분석과 체계적인 시스템이 잘 정비되지 않더라도 손쉽게 운영할 수 있다. 또한 빠르게 변화하는 환경에서 경영진의 의도에 따라 인력의 채용과 배치에서 유연성을 발휘하기가 용이하다.

이러한 특징으로 인해 속인중심의 인적자원관리는 아직 사회와 기업이 안정되지 못하고 빠르게 성장하는 경우에 적합하다. 한국경제가 성장하는 과정에서 필요했던 제도이며 한국기업들이 우리나라 근로자들의 우수한 역량을 잘 활용하여 한강의 기적을 만드는데 뒷받침이 된 제도이기도 하였다.

반면 성장이 둔화되고 시스템의 정비가 필요한 시점이 되면 속인중심의 인적자원관리는 부작용이 발생하기 시작한다. 우리의 경우 1990년대 들어오면서 환경과 인적자원관리 간에 부적합성이 나타나기 시작하였다. 특히 IMF를 거치면서 경영환경이 과거와는 전혀 다른 모습으로 전개되면서 더욱 두드러졌다. 이러한 부적합성을 해소하기 위한 기업의 대응방안들이 연봉제, 성과급제, 임금피크제, 성과관리제도, 그리고 비정규직의 적극적 활용이었다. 하지만 이들은 근본적인 대책이라고 보기는 어려웠다.

직무중심의 인적자원관리는 서구사회, 특히 미국에서 경영계와 노동계 그리고 정부의 이해관계가 잘 절충된 형태로 발전해 왔다. 과학적이고 체계적인 연구와 분석을 통해서 정착되어 왔고, 국가경제와 기업이 안정적인 성장을 하는데 기여하였다. 사실 미국에서 직무급이 현재의 모습으로 정착된 데에는 노동계의 역할이 더 컸다고 할 수 있다. 평가권과 해고의 권한이 사용자의 경영권(managerial prerogatives)인 미국에서 속인적인 인적자원관리 하에서는 사용자가 자신의 권한을 쉽게 활용할 수 있기 때문에 노동조합이 이를 방지하기 위해 직무에 대한 통제권한(job control unionism)을 강화하는 과정에서 직무급이 형성되었다. 또한 각종 차별금지법을 적용하면서 미국 법원이 기업이 근로자를 차별하지 않았다는 판단 기준을 동일노동 동일임금의 원칙에서 찾은 것도 직무급의 정착에 중요한 역할을 하였다. 물론 미국의 경영계에서도 노동조합과의 단체협상을 통해 작업장에서의 산업안정을 이끌어내는데 직무급의 정착이 필수적이라고 보았다. 또한 직무중심의 인적자원관리는 서구기업 경영의 가장 큰 특징인 업적주의(meritocracy)와 공정성(equity)을 확보하는데 가장 적합한 제도였다. 하지만 1980년대 들어와 글로벌 경영환경의 불확실성이 커지고 기업들이 빠르게 변화하는 경영환경에 대응하는데 직무중심의 인적자원관리가 걸림돌로 작용하기도 하였다. 이로 인해 미국기업들도 세분화된 직무에 기반을 둔 전통적인 직무중심의 인적자원관리에서 구성된 개개인의 역량을 강화하고 그리고 유연한 인력관리가 가능한 인적자원관리(예를 들어, broadbanding)로 변화해 왔다. 말하자면 속인중심 인적자원관리의 장점을 도입했다고 할 수 있다.

Ⅲ. 직무급에 대한 오해와 현실

우리 사회가 안고 있는 다양한 노동시장의 문제를 해결하기 위해 직무급이 중요한 대안이라는 점은 분명하며, 앞서 살펴본 바와 같이 노사정학 모두 동의하는 부분이기도 하다. 그럼에도 불구하고 직무급에 대한 논의가 본격적으로 진행되지 못한 데에는 직무급에 대해 일반적으로 갖고 있는 오해가 작용한 측면도 있다. 따라서 직무급에 대한 논의를 더 활발하게 하기 위해서는 직무급에 대해 갖고 있는 몇 가지 오해를 집고 넘어가야 할 것으로 보인다.

1. 성과급에 대한 오해와 직무급과의 관련성

경영계는 오랫동안 직무급의 도입을 주장하여 왔다. 한국경영자총협회에서 발간하고 있는 <경영계>를 살펴보면, 이미 1970년대 후반부터 직무급의 도입을 지속적으로 주장하고 있다는 것을 알 수 있다(경영계, 1979).

“기존의 연공서열형제도는 현 단계에서 재검토를 요하고 있고, 어떠한 형태로든 이 전통적인 임금체도를 근대화시켜야 할 필요성을 느끼게 되었다. 이러한 필요성에 부응키 위해 직무평가의 이론, 각종기법 ... 직무급 도입 사례를 [소개한다]”(경영계, 1979: 14)

그러나 경영계에서 진정성을 갖고 직무급 도입을 원하고 있는지 의구심이 들기도 한다. 한국경영자총협회에서 나오는 자료를 보면, 구체적인 직무급의 형태보다는 직무와 성과를 연동하기를 더 원하는 것처럼 보인다. 즉, 직무급 도입을 주장하는 것은 직무급 자체보다는 성과와 연동한 보상체계의 도입을 기대하고 있는 것으로 보인다. 이로 인해 직무급이 마치 성과급과 동일한 것으로 오해를 불러일으켰고, 노동계에서 직무급에 대한 반대의 기류가 있는 것과 무관하지 않다. 이러한 면은 정부도 크게 다르지 않다. 고용노동부는 기회 있을 때마다 직무성과 중심의 임금체계를 주장하고 있으나 그 구체적인 모습이 어떤 것인지 분명하지 않고 오히려 직무급에 대한 오해를 불러일으키고 있다.

이것은 직무급과 성과급이 마치 함께 진행되어야 하는 것으로 오해하기 때문에 발생한다. 먼저 성과급의 의미를 살펴보면 두 가지가 혼합되어 사용되고 있다. 첫째는 임금구성에서 본 것처럼 고정급의 비중을 줄이고 변동급 혹은 성과급(개별성과급+집단성과급)의 비중을 넓히고자 하는 의미가 있다. 이것은 기본급과는 관계가 없다. 둘째는 임금구조를 설계하는 기준 가운데 하나인 기본급의 인상을 연공서열이 아닌 성과에 의해 한다는 의

미가 있다.

이 두 가지 가운데 직무급과 관련된 것은 후자, 즉 기본급의 인상을 연공서열이 아닌 성과에 의해(즉, 구성원 개개인의 평가에 의해) 결정하는 부분이다. 문제는 여기서 기본급을 직무로 하는 것과 기본급의 인상을 성과에 의해 하는 것은 별개의 문제임에도 이를 하나로 묶어서 논의하는데서 오는 오류가 발생한 것이다. 성과에 의한 기본급의 인상은 기본급이 직무급이 아니고 연공급이라 하더라도 충분히 도입이 가능하다. 실제로 많은 기업들이 이러한 방식의 연봉제를 운영하고 있다. 물론 무늬만 연봉제라는 비판을 받기도 하지만 연공급에서도 얼마든지 성과평가에 의해서 차등적으로 기본급을 인상할 수 있다.

역으로 기본급으로 직무급을 도입한다고 해서 반드시 기본급의 인상을 성과로 해야만 하는 것이 아니다. 예를 들어 미국 대기업 생산직 근로자들의 경우 기본급은 직무급으로 하고 기본급의 인상은 근속연수에 따라 이루어지는 경우가 드물지 않다. 물론 기본급을 연공급으로 하는 것보다는 직무급으로 하는 것이 성과중심의 임금인상을 도입하는데 상대적으로 용이한 것은 사실이나 반드시 함께 가는 것이 아님에도 불구하고, 경영계나 정부에서 직무와 성과를 연동해서 주장하는 것은 직무급의 논의에 바람직하지 않다.

2. 숙련급에 대한 오해와 직무급과의 관련성

노동계에서는 한국기업의 임금체계의 대안으로 직무급보다는 숙련급을 선호하고 있다. 예를 들어 2007년 전국민주노동조합총연맹에서 주최한 ‘고용·임금·보직의 연대전략 최종토론회’에서 정이환 교수가 발표한 자료를 보면 다음과 같다.

“가장 단순한 직무 또는 미숙련 직종의 임금이 산별 최저임금인 것을 전제로, 그보다 높은 숙련을 필요로 하는 직무(군)를 적절하게 분류한 후 이에 따른 표준임금을 설정함. 이를 통해 근무하는 기업에 관계없이 산업내 모든 노동자에게 동일노동 동일임금이 적용되는 것을 지향함. (중략) 직무급보다는 숙련급을 지향하여 동일직군 내에서도 숙련향상에 따른 임금 증가가 가능하게 함. (중략) 직종 및 직군의 단위를 얼마나 넓게 설정할 것인가, 직종 및 직군별로 숙련등급을 어떻게 나눌 것인가, 숙련등급별 임금격차를 얼마나 할 것인가 등 쉽게 해결되지 않는 문제들이 결정되어야 하나 이것은 산업과 업종에 따라 상이할 것임. (중략) (정이환, 2007: 51)

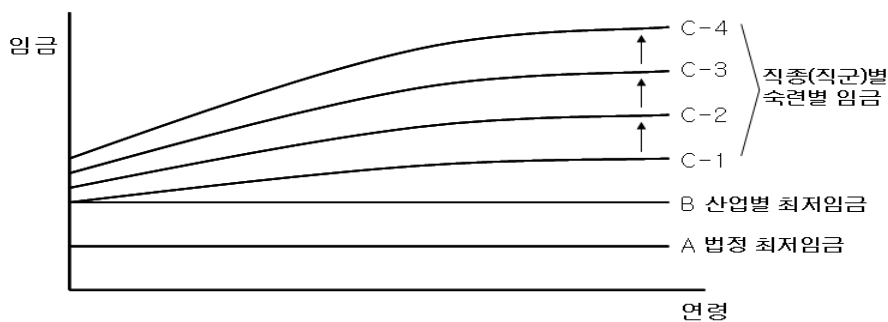
그러면서 직무급보다는 숙련급을 선호하는 이유 가운데 하나로 한국기업의 연공급과 관련성이 높다는 점도 들고 있다.

“한국의 임금구조에 대한 분석에 의하면 근속보다 경력이 더 큰 영향을 미치고 있으며

로 숙련급 도입에 유리한 조건에 있다고 볼 수 있음. 또한 연공급도 기업내 숙련을 반영하는 것으로 해석할 수 있으므로 숙련급과 친화성이 있음.” (정이환, 2007: 52)

그러나 과연 노동계에서 주장하고 있는 숙련급이 말 그대로 숙련급인지 의문이 든다. 정이환 교수는 “숙련급으로의 개편을 위해서는 직종(군) 구분, 숙련별 임금등급의 설정 등 여러 문제에 대한 내부 합의가 선행되어야 함”이라고 하면서 직종 혹은 직군별 숙련급 체계에 대한 설명으로 [그림 3]을 제시하고 있다.

[그림 3] 민주노총 토론회에서 제시하고 있는 직종(군)별 숙련급 체계



자료: 정이환(2007: 51).

<표 3> 임금(숙련)등급 모델(독일 금속노조 남부바덴지역 협약 사례)

<p>임금등급 I 특별한 사전적 직무지식이나 교육훈련 없이 일회의 간단한 지침제시 후 수행될 수 있는 단순 직무</p> <p>임금등급 II 특별한 사전적 직무지식이나 교육훈련 없이 일회의 간단한 지침제시 및 간단한 연습 후 수행될 수 있는 단순 직무. 또는 중간정도의 노동강도를 갖고 수행되는 임금등급 I의 직무</p> <p>임금등급 III 교육훈련을 받지는 않지만 단기간의 교육이수 후 수행될 수 있는 단순 직무. 또는 중간 정도의 노동강도를 갖는 임금등급 II의 직무. 또는 높은 노동강도를 갖는 임금등급 I의 직무</p>

자료: 정이환 (2007: 60).

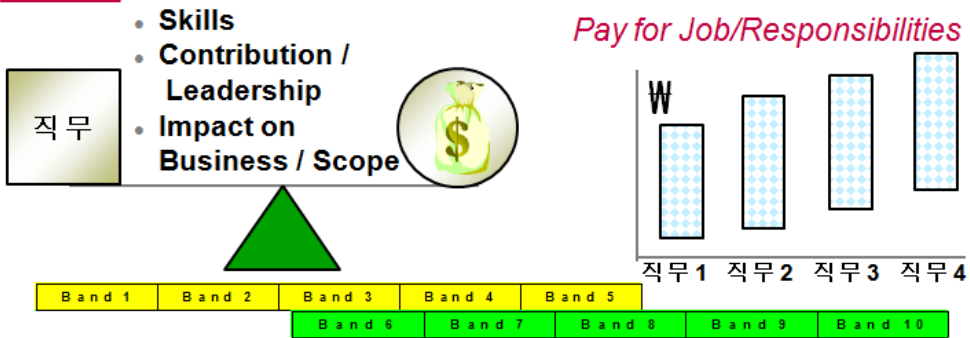
또한 숙련급의 사례로 독일 금속노조와의 남부바덴지역 협약을 예시로 들고 있다.4) [그림 3]과 <표 3>에서 보는 것처럼 임금등급의 분류는 각각의 등급에 해당하는 직무의 숙련 정도에 따라서 상대적인 가치를 정한 것임을 알 수 있다. 이것은 정확하게 직무급의 정의와 같은 것으로 봐도 무방하다. 같은 자료에서 또 다른 사례로 제시하고 있는 독일 금속노조 및 공공서비스 사례 역시 숙련급이라기보다 직무급에 가깝다.

4) 독일 금속노조의 사례는 모두 10등급으로 구성되어 있는데 여기서는 편의상 3개 등급만을 예로 제시한다. 독일의 금속노조와 공공서비스 사례에 대한 자세한 내용은 정이환(2007) 참조.

왜 이런 오해가 발생했는지 유추해 보면 숙련급의 정의와 관련이 있는 것 같다. 앞에서 숙련급을 숙인적인 특징을 가지고 있는 기본급이라고 정의하였는데, 이것은 동일한 직무를 수행하더라도 개인별로 숙련의 정도가 다르면 기본급이 차이가 날 수 있음을 의미하였다. 노동계에서 정의하는 숙련급은 여기에 해당한다고 보기 어려울 것 같다. 오히려 노동계에서 말하는 숙련급은 수행하는 직무에 필요한 숙련의 차이에 의해서 임금등급을 달리한다고 하는 것인데, 사실상 이것은 바로 직무급을 의미하고 있는 것이다. 직무급에서 직무의 가치를 판단하는 가장 중요한 기준이 그 직무를 수행하는데 요구되는 숙련(지식, 기술, 능력, 역량이라고 표현할 수도 있음)이다. 즉, 숙련의 차이에 따라 직무의 가치도 차이가 난다. 예를 들면, 아래 [그림 4]에서 보는 것처럼 한국 IBM에서도 직무의 가치를 판단할 때 사용하는 3가지 기준(skill, contribution/leadership, impact on business/scope) 가운데 첫 번째가 숙련(skill)이다. 이러한 오해가 ‘직무’라는 용어를 피하기 위해 의도적이었는지는 알 수 없지만, 그렇지 않다면 확실히 우리 사회에서 직무급에 대한 서로의 이해를 높이기 위한 노력이 필요함을 알 수 있다.

[그림 4] 한국 IBM의 직무급 보충설명 자료(한국노동연구원 발표자료)

직무급



3. 직무급 도입과 시장임금

직무급 도입에 대한 반대 논리 혹은 직무급 도입이 불가능한 논리를 전개하면서 자주 거론되는 것이 시장임금의 부재이다. 물론 직무급의 도입에서 시장임금이 중요한 역할을 하는 것임에는 틀림이 없다. 그러나 이 주장에 쉽게 동의하지 못하는 측면이 있다. 첫째, 과연 시장임금이 형성되어 있지 않다는 말이 사실인가? 이것은 좀 더 연구가 필요한 영역일 것이다. 다만, 이 주장은 내부노동시장이 발달되고 정규직이 보호되고 있는 일부 대기업 생산직 경우에만 해당한다. 반면, R&D 분야의 여러 전문직무, 금융산업에서의 일부

전문직무, 중소기업의 기능직 등은 이미 시장임금이 형성되어 있는 것으로 보인다. 둘째, 시장임금이 형성이 되어 있지 않으면 직무급 도입이 불가능한가? 이 주장은 마치 시민의 식이 형성되지 못하여 민주주의 도입이 어렵다는 주장과 같은 얘기로 들린다. 역사적으로 보면 민주주의를 도입하고 시행착오를 거치면서 비록 어렵더라도 자연스럽게 시민의 식이 형성되어 가게 된다. 마찬가지로 직무급이 도입되면 시행착오를 거치겠지만 시장임금도 자연스럽게 형성될 것이다. 셋째, 직무급의 설계에서 시장임금이 중요한 역할을 하는 것은 사실이나 모든 직무의 시장임금이 필요한 것이 아니다. 미국식의 직무급 설계에서도 대표직무(key job 혹은 benchmark job)에 대해서만 시장임금을 조사하며, 조사하는 목적도 시장임금을 그대로 반영하기보다는 회사의 임금정책을 어느 수준에 맞출 것인가를 파악하기 위한 것이 일반적이다. 대표직무에 대해 시장임금을 조사하고 나머지 대부분의 직무는 대표직무와 비교하여 상대적인 가치를 고려하여 판단한다. 결론적으로 말하면 시장임금이 중요하지만 시장임금이 부재하여 직무급 도입이 불가능하다는 주장은 설득력이 없다고 여겨진다.

4. 서구에서도 폐기한 직무급

직무급에 대한 반대 주장 가운데 하나가 서구, 특히 미국기업들도 직무급을 버리고 역량급이라고 하는 사람중심의 인적자원관리로 변화하고 있는데 왜 우리는 직무급을 도입해야 하는가라고 하는 것이다. 이 주장은 일견 일리가 있다. 미국기업들이 세분화된 직무

[그림 5] IBM의 역량등급제 사례

역량등급	역량 정의	직군별 Career Path	
Band 10	사업부 단위의 전략을 이끌 수 있는 역량		
Band 9	전략적 의사결정에 참여할 수 있는 역량		
Band 8	팀 단위조직의 목표나 기술을 가이드할 수 있는 역량	관리	전문가
Band 7	독자적으로 팀이나 부서의 목표 달성에 기여할 수 있는 역량		
Band 6	개인의 목표 달성에 기여하거나 전문가적인 역량을 개발할 수 있는 역량		
Band 5	기술적 지원을 리드할 수 있는 역량		
Band 4	과업에 우선순위를 설정하거나 방법론을 선택할 수 있는 역량	생산	행정 지원
Band 3	주어진 범위 내에서 과업을 선택할 수 있는 역량		
Band 2	복수의 반복적인 업무를 수행할 수 있는 역량	기술 지원	
Band 1	단순한 과업을 수행할 수 있는 역량		

급에서 탈피하여 역량급 등으로 옮겨오고 있는 추세는 맞기는 하다. 예를 들어, IBM이나 GE 등의 글로벌 기업들이 30~40개 하던 직무등급을 10개 내외로 축소하면서 각 등급을 역량 밴드라고 하는 명칭을 사용하고 있기 때문이다(그림 5 참조). 그러나 그 속을 좀 더 들여다보면 직무를 버린 것이 아니라 여전히 직무가 근간이 되고 있다. [그림 5]에서 보는 것처럼 직군별로 경력의 경로가 차이가 있고, 그림에서 나타나고 있지는 않지만 직군 내에서도 직무별로 경로의 차이가 있다. 또한 앞의 [그림 4]에서 보았듯이 직무의 상대적인 가치를 고려하여 등급을 정하고 있다. 직무의 상대적인 가치를 고려하지 않고서는 공정한 임금체계의 운영이 어렵기 때문이다. 우리의 경우도 서구 기업이 과거에 갖고 있던 세분화된 직무급은 도입이 용이하지도 않고 바람직하지도 않을 것이다. 우리 기업과 노동시장에 맞는 직무급에 대한 고민이 필요한 이유이기도 하다.

5. 한국에서 도입 실패한 직무급

또 다른 직무급에 대한 비판은 우리가 과거에 이미 해봤는데 안 되었다는 주장이다. 이것도 일부만 사실이다. 일본기업과 마찬가지로 우리도 경제발전 초기 단계에 유공, 한전, 포항제철 등을 중심으로 직무급 도입을 시도하였거나 도입을 했음에도 지속하지 못하였다. 이집게도 왜 실패했는가에 대한 학술적인 분석은 찾지 못하였다. 다만, 일본 학자의 분석을 살펴보면 우리와 거의 유사할 것으로 예상할 수 있다. 히사시 요시다(2010)에 의하면, 일본에서 직무급 도입이 실패한 이유가 첫째, 고도성장기여서 새로운 직무가 지속적으로 만들어졌고 새로운 직무가 만들어질 때마다 직무평가를 새롭게 해야 하는 관리 부담이 컸다. 둘째, 종신고용을 전제로 한 인사체계에서 내부의 잦은 인력이동으로 맡은 직무의 변화가 자주 발생하였다. 셋째, 경제성장 초기였기 때문에 가뜩이나 낮은 임금수준이 직무가 변화한다고 해서 임금의 변화가 발생하면 생활수준이 불안정해지게 되었고 이로 인한 근로자들의 반발이 있었다. 넷째, 기업별 노동조합으로 인해 직무평가를 둘러싼 노사갈등이 우려되었고, 산업평화가 최우선과제였던 기업과 정부로서는 강하게 밀어붙이기 어려운 환경이었다.

그러나 되돌아보면, 경영과 경제의 환경이 직무급 도입을 시도했던 시대와 이미 많이 달라져 있다. 더 이상 고도성장은 불가능하고, 종신고용의 개념도 사라지고 있다. 임금의 수준도 이제는 어느 정도 높아졌고, 산업의 평화가 여전히 중요하기는 하나 경제발전 시기만큼은 아닐 것이다. 반면, 이미 앞서 지적한 것처럼 현재의 상황과 앞으로 닥칠 미래의 환경은 직무급에 대한 필요성을 더욱 가중시키고 있다. 직무급이 우리의 환경과 맞지 않아 이미 실패한 임금체계라는 주장은 부적절한 판단이다.

IV. 직무급 논의 확대를 위한 향후 과제

지금까지 직무급이란 무엇이며 직무급을 둘러싼 오해와 현실에 대해 살펴보았다. 그렇다면 앞으로 어떤 준비와 노력이 필요한가? 향후 노사간 그리고 노사정위원회를 통해서 많은 논의가 있어야 할 것으로 여겨진다. 이와 관련하여 몇 가지 향후 과제에 대해 언급하고자 한다.

첫째, 노사간 사용하는 용어 혹은 언어를 공유할 필요가 있다. 앞서 살펴본 것처럼 그 내용은 사실상 일치하면서도 사용하는 언어의 차이로 인해 불가피한 오해가 발생할 수 있다. 직무처럼 같은 의도이면서 다른 단어를 사용하게 되거나, 동일노동 동일임금처럼 같은 단어이면서 다른 의도를 사용하게 되면 불필요한 갈등이 증폭된다. 이는 비단 직무급뿐만 아니고 다른 인사관리나 노사관계도 마찬가지일 것이다. 일부러 갈등을 유발하고자 하는 의도가 아니고, 협력과 상생이 우리의 목표라면 반드시 짚고 넘어가야 할 부분이다. 노사정위원회에서 향후 노동시장에 영향을 주는 키워드(예를 들어, 직무, 성과, 능력, 숙련, 생산성)들을 표준화하려는 시도도 의미 있을 것으로 보인다.

둘째, 단기과제와 중장기 과제를 구분할 필요가 있다. 정년 60세 법제화 시행이 코앞에 닥치고 있어서 이에 대한 시급한 대안들이 필요할 것이다. 임금피크제가 비록 장기적으로 바람직한 제도라고 보기는 어려우나 급격하게 증가할 것으로 예상되는 기업의 인건비 부담을 감안하면 단기적으로 시급한 과제를 해결하기 위한 대안이 될 것이다. 그러나 동시에 직무급처럼 심도 있는 연구와 논의가 필요한 것은 너무 성급한 접근은 피해야 한다. 서구의 직무급은 오랜기간 시행착오를 거치면서 형성되어 온 것이다. 장인제도와 숙련의 전통을 가지고 있었고 이것이 직무급의 형성에도 기여를 하였으나 우리는 이러한 전통도 갖지 못하였다. 물론 우리의 경우는 선진국이 이루었던 경제발전의 속도를 놀라울 정도로 단축시켰듯이 직무급의 정착도 빠른 시일 내로 가능할 것이다. 그러나 너무 성급한 접근은 피해야 할 것이다.

셋째, 직무급의 필수조건인 직무분석과 직무평가에 대한 연구가 필요하다. 특히 한국에서 직무란 어떤 의미가 있는지에 대한 연구가 필요하며, 나아가 한국형 직무분석과 직무평가 방법에 대한 고민이 필요하다. 다행인 것은 이미 서구국가에서 개발되고 사용되는 직무분석과 직무평가 방법과 장단점, 실행방안들에 대한 연구가 많이 축적되어 있다. 한국형 직무분석과 직무평가를 개발하면서 서구 사례를 충분히 벤치마킹하는 것이 좋을 것이다. 그러나 그대로의 도입은 위험하며, 우리에게 맞도록 보완할 필요가 있다. 특히 직무의 평가요소, 기준, 주체, 방법, 점수화 등등 많은 부분에서 연구가 필요하다.

다만, 그렇다고 해서 많은 이들이 주장하는 것처럼 그리 어려운 작업은 아니다. 평가요소라고 해야 우리가 고려할 수 있는 옵션은 10개 내외에 불과하며, 이 중에서 우리에게 적합한 것을 선택하면 된다. 노사정위원회 혹은 산업내 노사 공동의 직무평가위원회를 운영할 필요가 있다.

한국노동조합총연맹에서 발간한 독일 금속산업의 새 임금체계인 ERA⁵⁾에 관한 연구보고서는 직무급 도입과 관련하여 많은 시사점을 제공하고 있다(정승국, 2010). 자료에 따르면, 독일 금속산업 노사는 ERA를 도입하기 위해 노사 공동으로 기존의 직무평가 방법을 학습하고 이를 현장의 근로자에게 적합한 방법으로 수정하여 직무평가방법을 만들었다. 그리고 각 지역별로는 다시 자신의 지역에 맞도록 수정을 거쳤다. 독일의 사례는 우리의 자세에 경종을 울리는 것 같다. 우리는 직무평가의 여러 가지 어려움을 들어서 직무평가 자체를 손대기를 꺼려하고 있다. 반면에 독일의 사례는 직무평가라는 것이 누가 정해주는 것이 아니며 우리 현실을 반영하여 협상과 치열한 고민을 통해서 충분히 우리에게 적합한 것을 만들어낼 수 있음을 보여준다. 우리의 현실에 맞는 직무평가방법(한국형 직무평가)을 개발하고 다시 개별 산업과 개별 기업에 맞도록 수정하는 것은 충분히 가능하다.

넷째, 직무급이 미치는 영향에 대한 다양한 연구가 필요하다. 문헌검토 결과는 참담할 정도이다. 기존의 연구들은 주로 직무급에 대한 개요 설명 혹은 서구의 직무급 사례에 대한 소개 정도에 그치고 있다. 최근 한국노동연구원의 사업체패널을 이용하여 다양한 임금체계들이 임금수준이나 고용구조에 어떤 영향을 주었는가를 실증분석한 김유선(2013)의 논문은 이런 측면에서 의미가 있다. 김유선의 연구에서 비록 그 계수가 크지는 않으나 직무급이 고용률 고용을 1.3% 높이는 효과가 있으며 통계적으로 유의미하게 나타나고 있다. 이와 같은 직무급과 관련된 실증연구들이 더 많이 축적되어야 할 것이다.

한편, 직무급의 도입 실태를 명확하게 알 수 있는 연구도 필요하다. 한국노동연구원의 사업체패널에 임금체계에 대한 실태조사가 있지만, 과연 실태조사 결과가 현실을 잘 반영하고 있는지 의구심이 들기도 한다. 2011년 패널조사에 따르면 순수직무급이 12.5%나 되고, 직무급이라고 분류할 수 있는 사업장이 24.5%나 된다. 일반적인 인식과 괴리가 있어 보인다. 직무급에 대한 별도의 실태조사가 필요한 것으로 보인다. 또한 심도 있는 사례 연구도 필요하다. 기존에 직무급을 도입한 것으로 알려져 있는 CJ나 삼양사 이외에 다양한 사례에 대한 분석과 직무급 도입과정, 효과, 부작용, 현황 등에 대한 면밀한 사례 분석이 필요하다. 덧붙여 이미 상당한 정도로 시장임금 중심의 직무급이 형성된 것으로 보이는 중소기업 작업장의 직무급 현황에 대한 조사도 필요하다.

다섯째, 정부, 지자체, 공공부문의 선도적 역할이 중요하다. 서울시에서 청소분야 근로

5) Entgeltrahmenabkommen.

자들을 정규직화하면서 직무급을 도입한 것은 의미가 크다. 이는 향후 시설, 경비, 기타 업무로 확대할 예정이다. 공공부문의 이러한 선도적인 노력은 기업에게 좋은 준거점을 제공할 것이다. 특히 청소, 경비, 시설관리, 아파트 관리 등 사회를 건강하게 유지하는데 필수적인 직무임에도 그 가치가 저평가되어 있어 저임금과 열악한 근로환경에 처해 있는 많은 사회적 직무(social job)에 대한 명확한 평가를 위한 공공부문의 역할이 중요하다. 고용노동부의 경우에는 직무의 시장임금에 대한 상세한 정보의 제공이 시급하다. 고용정보원이나 직업능력개발원을 통해서 여러 노력들이 진행되고 있지만, 아직은 불충분해 보인다. 직무급 도입에 필요한 노동시장의 인프라 구축을 정책의 우선순위로 삼아야 할 것이다. 정부에서 추진하고 있는 시간선택제 일자리도 직무급 없이는 정착되기 어려울 것이다.

지금까지 한국기업 임금체계의 대안으로 직무급에 대해 살펴보았다. 물론 직무급이 유일한 대안일 수는 없다. 오히려 지금까지의 한국기업 임금체계가 너무 획일적이었다. 획일적인 데에는 여러 가지 이유가 있겠지만 근로기준법의 경직성도 중요한 이유 가운데 하나일 것이다. 이제는 기업의 특성에 맞는 더욱 다양한 임금체계가 필요하다. 사회가 복잡해지고 기업에서 요구되는 직무에 필요한 전문성이 늘어나고 창의성이 필요하기 때문에 일률적인 임금체계로는 답을 수 없다. 기존의 연공급이나 혹은 직능급·숙련급을 기본급 임금체계로 하는 것이 어울리는 직업이나 직무도 있고 회사도 있을 것이다. 다만, 우리 사회에서 문제가 되는 것은 직무급이 필요한 곳에 제대로 도입되지 못하고 있다는 데 있다. 지금까지 논의만 무성하였지 직무급을 제대로 연구하고 직무급을 도입하는데 필요한 기초준비를 해오지 못하였다. 정년 60세 법제화와 통상임금의 문제 등은 한국기업의 임금체계에 대한 근본적인 성찰을 요구하고 있다. 이 기회를 놓치면 아마도 다음 기회가 올 때까지 또 다른 십수년을 기다려야 하지 않을까 생각된다. [KLI]

<참고문헌>

- 경영계(1979), 「직무급의 이론과 실제 - 직무급 도입시 일반적 고려사항」, 『월간 경영계』 29권, 한국경영자총협회, pp.14~16.
- 김동배(2013), 「정년 60세 시대의 임금체계 혁신」, 2013년 한국인사관리학회 추계학술대회 발표자료.
- 김수곤(1985), 「우리의 임금구조와 국민복지연금」, 『사회보장연구』 1(0), 한국사회보장학회, pp.103~113.
- 김유선(2013), 「임금체계가 임금수준과 고용구조 및 경영성파에 미친 영향」, 제7회 사업체패널 학술대회, 한국노동연구원.
- 유규창(2013), 「직무중심의 인사체계 개편이 필요하다」, 『2013 인사임금사례 총람』, 한국경영자총협회, pp.13~20.
- 유규창·박우성(1999), 「연봉제 임금제도의 도입과 성과에 관한 이론적 고찰」, 『인사·조직연구』 7(2), 한국인사조직학회, pp.47~86.
- 이지만(2013), 「정년 60세 법안 안착을 위한 임금과 중장년 인력관리 정책」, 고용노동부장년고용포럼 발표자료.
- 정승국(2010), 『독일 금속산업의 새 임금체계 ERA 연구』, 한국노동조합총연맹.
- 정이환(2007), 「대안적 임금의제」, 고용·임금·보직의 연대전략 최종토론회, 전국민주노동조합총연맹.
- 히사시 요시다(2010), “Current Status of the Personnel System Centering on Regular Workers,” 『계간정책연구』.
- Gerhart, B, Milkovich, G. T., & B. Murray(1992), “Pay, Performance, and Participation,” D. Lewin, O. S. Mitchell, & P. D. Sherer(eds.), *Research Frontiers in Industrial Relations and Human Resources*, Madison, WI: IRRA, pp.193~238.