정년연장과 임금체계 개편방향 : 업종별 접근*

이 장 원**

Ⅰ. 「임금체계 개선」 논의 배경

2013년 4월 30일 고령화 대비 차원에서 '고용상 연령차별금지 및 고령자고용촉진에 관한 법률(이하 '고령자고용촉진법')'이 개정되고, 정년을 60세 이상으로 할 것과 정년연장 시 임금체계 개편 등 필요한 조치를 실행하도록 요구하고 있다. 통계청 전망에 따르면, 우리나라는 2017년에 고령사회(65세 이상 14.3%), 2026년 초고령사회(65세 이상 20.8%)에 진입할 것으로 예상된다.

〈표 1〉 고령자고용촉진법 주요 개정내용

① 근로자 정년을 60세 이상으로 의무화
- 300인 이상 사업장 및 공공기관 : 2016. 1. 1부터 시행
- 300인 미만 사업장 및 국가·지방자치단체 : 2017. 1. 1부터 시행

② 정년연장 시 사업장 여건에 따라 임금체계 개편 등 필요조치 의무화

고령화 및 저성장 또는 고용 없는 성장 시대에서 정년보장 및 고용안정은 합리적 분배가 뒷받침되어야 하나, 학력·연공서열 중심적 틀과 운영만으로는 한계가 존재하므로 그 벽을 넘어야 하는데 임금·직무체계 개선을 그 출발점으로 삼는 것이 바람직하다고 할 수 있다.

제도적 정년과 체감정년 간 상당한 괴리, 명퇴 등 조기퇴직 관행, 능력·성과 등 생산성을 중시하려는 움직임, 은퇴희망연령 증가, 연령 증가에 따른 육체적 부담 가중과 인생

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

** 한국노동연구원 임금직무센터 소장(cwlee@kli.re.kr).

에 있어 가족생활 중시, 대-중소기업 및 정규-비정규직 간 상당한 임금격차, 사용자든 근로자든 임금을 제일 중요하게 인식하고 있는 등이 현실이며, 임금에 있어 집단(노-사, 정규-비정규)간・개인간 생각이 다양하고 갈등이 있으나 일부만 분출되고 대부분 속에서 곪고 있는 것도 현실이다.

Ⅱ. 임금체계 현황과 과제

임금체계는 기본급(base), 부가급인 수당(allowance), 상여금(incentive) 등 여러 종류의 임금 중에서 기본급액을 정하는 기준에 관한 틀이다. 그 기준은 정하는 사람마다 매우 다양하며 그런 만큼 부르는 이름도 적지 않다. 이런 이유는 기본급액이 노사 당사자 간 계약으로 정해짐에 따라 법 등 제도로 기준을 강제할 수 없기 때문이라고 하겠다.

기본급을 정하는 다양한 기준들과 명칭들을 살펴보면, '사람・일・능력'이라는 3가지로 수렴된다고 할 수 있다. 즉, 기본급 액수를 정하는 방법을 학력, 연령, 근속 등 사람의 외형적 모습을 기준으로 정할 것인가, 또는 하는 일이 얼마만큼 중요한 것인지, 얼마만큼 값어치가 있는지, 얼마만큼 필요한 것인지 등으로 정할 것인가, 아니면 얼마만큼 능력을 갖추고 있는지를 가지고 정할 것인가이다.

이 기준하에 실상에서 사용하는 대표적인 용어를 보면 사람을 기준으로 한 연공급, 하는 일을 기준으로 한 직무급, 능력을 기준으로 한 직능급이 있다. 만약 직능급의 기본급액 결정기준으로 자격 및 능력기준보다 숙련을 더 중요하게 여긴다면 직능급이라 부르기보다는 숙련급이라 하는 것이 타당하다.

우리나라의 임금체계, 더 정확하게는 기본급 결정체계에 대한 실태를 사업체노동력조사(2012년 6월 조사) 결과를 통해 살펴보면 다음 표와 같다. 기본급 운영체계는 기본급 수준을 정하는 주된 기준에 따라 달라지기에 기본급 운영체계의 유형을 모두 적시해 달라는 질문에 대해 다음과 같이 응답했다.

① 호봉급	근속연수에 따라 기본급을 정하는 제도(호봉급 또는 근속급)
② 직능급	업무 수행을 위해 반드시 필요한 능력을 설정한 후, 그 능력을 보유한 정도를 평가하여 능력별로 기본급을 정하는 제도(직능급/자격급/역량급)
③ 직무급	업무 자체에 대한 평가를 실시하여 업무별로 기본급을 정하는 제도
④ 기타 기준	호봉급, 직능급, 직무급 외에 다른 기준으로 기본급을 정하는 경우

〈표 2〉 100인 이상 사업체 기본급 분포

유형	호봉급	직능급	직무급	기타	비중
1	X	X	X	X	0.0
2	O	X	X	X	21.5
3	X	O	X	X	4.7
4	X	X	O	X	4.2
5	X	X	X	O	8.8
6	O	O	X	X	10.7
7	O	X	O	X	5.9
8	O	X	X	O	6.1
9	X	O	O	X	2.8
10	X	O	X	O	1.3
11	X	X	O	O	1.8
12	O	O	O	X	5.7
13	O	O	X	O	.5
14	O	X	O	O	.4
15	X	O	O	O	.9
16	O	O	O	O	24.7
전체	75.5%	51.4%	46.5%	44.6%	10,374

주: X는 해당 기본급이 존재하지 않음. O는 해당 기본급이 존재함을 의미함.

위 표에 의하면 가장 많은 임금체계는 호봉급이고, 그 다음이 직능급, 직무급 순이다. 아울러 사업체 안에서 단일한 임금체계만을 쓰는 경우는 없고 대부분 혼용을 하지만 그 경우에도 호봉급을 중심으로 한 혼용이 가장 많다. 순수하게 직무급만 가지고 있다는 응답은 4.2%에 지나지 않는다. 따라서 임금체계의 개편은 비록 그 필요성에 대한 공감대는 많지만 합리적 절차와 수순을 찾지 못하면 현실적인 난관에 봉착할 가능성이 많다.

단기적으로는 정년보장 및 고용안정의 틀을 마련하는 것이 필요하며, 되도록 60세 정년연장이 시작되기 전 마무리하는 것이 바람직하다. 또한 당장 연공급체계 틀 속에 일·능력·성과를 가미하고, 직무전환 및 경력경로 다양화 작업 등을 통해 직무체계가 일·능력·성과와 연동되도록 하는 작업이 필요하며, 연공급체계에서 인건비 부담 경감을 위해 기업이 취하고 있는 고령자 구조조정에 대응하기 위한 수단으로 임금피크제를 활용하는 것도 필요하고, 동시에 감액되는 임금수준에 부합하는 고령자 적합직무개발이 필요하다.

중·장기적으로는 정년보장 및 고용안정이라는 틀이 안착될 수 있도록 정착시키는 것이 필요하며, 인내심을 갖고 추진하는 것이 중요하다. 임금체계와 직무체계를 학력·연공

서열 중심에서 일·능력·성과 중심으로 이동시키는 것이다. 채용, 평가 등 인사체계 역시 일·능력·성과 중심으로 변화시키고, 임금수준 및 격차에 대한 사회적 공감대를 형성해 가는 것이 필요하다.

Ⅲ. 업종·직종별 임금체계 개편방향

1. 실태(설문) 및 사례조사 개요

은행 사무직, 병원 간호사, 자동차부품사 생산직 임금체계 개선방안 도출을 위해 지난 2013년 8월부터 10월 사이에 설문 및 사례조사를 병행하였다. 설문과 사례조사 대상은 업종별 임금구조 특성을 고려하고 비용·시간을 감안해 할당표집을 하였다. 따라서 통계적 일반화는 제한적인 측면이 있다. 은행은 산별교섭에 의해 임금이 결정되는 체제와 공공과 민간이라는 특성을 고려하여 노사단체는 물론 순수민간, 순수공공, 민간·공공성격을 모두 갖춘 곳을 대상으로 조사하였다. 병원의 경우 대·중·소라는 규모적 특성이 있고, 은행과 마찬가지로 공공과 민간이라는 특성을 감안해 상급종합병원, 종합병원, 일반병원, 공공의료원 등을 조사하였다. 자동차는 "완성차-1차 부품사-2차 부품사"라는 계열성을 갖고 있으므로 완성차와 1차·2차 부품사를 대상으로 조사하였다.

설문조사는 해당 업종의 노사 양측을 대상으로 은행 4개, 병원 46개, 자동차부품사 40개를 조사하였고, 사례조사의 경우 은행은 노사단체와 3개사, 병원은 4개사, 자동차부품은 완성차 1곳과 1차 부품사 2개사, 2차 부품사 1개사를 조사하였다.

2. 실태(설문) 및 사례조사 주요 결과 요약

가. 정년제도와 고령화 상황

3개 업종의 정년연령이 대부분 58세이고 60세인 경우도 있어 2016년 정년 60세 법적 의무화에 따른 정년연장 효과가 그리 크지 않을 것으로 예상된다. 3개 업종 모두 50세 이상의 비중이 20% 미만으로 아직까지는 고령화에 따른 문제를 심각하게 여기지 않고 있다.

〈표 3〉 정년제도와 고령화 관련 실태(설문) 및 사례조사 주요 결과

	설문 및 사례조사 결과
정년제도	○ 단일정년의 경우 정년연령이 대부분 58세 정도 * 은행 58.0세, 병원 58.3세, 자동차부품 58.3세 ○ 사례조사의 경우 은행은 모두 60세, 병원은 60·60·60·58세, 자동차부품사는 60·60·58·58세로 설문조사와 유사 * 병원 중 1곳은 정년 60세 법개정 이후 최근 노사합의로 57세에서 60세로 변경
고령화 상황	○ 50세 이상의 비중은 자동차부품사가 19.7%로 고령화가 상대적으로 가장 많이 진척됨. * 은행 10.0%, 병원 13.9% ○ 고령화에 따른 문제점에 대해서도 대부분 4점 미만으로 심각성이 떨어짐. * 4점="고령화로 인해 문제가 심각하게 느끼고 있는 편이다"

나. 임금 및 직무체계 현황

소규모 자동차부품사를 제외한 나머지 업종의 임금체계가 대부분 호봉급으로 운영하고 있어 임금체계 개선 시 노사간 적지 않은 갈등이 있을 것으로 예상된다. 직능급 및 직무급 운영 시 임금체계와 직무체계가 별도로 운영되고 있어 임금체계 효과가 나타나지 않을 수 있다.

직무급 운영 시 많은 경우에서 직무가치라는 한 가지 기준만으로 기본급을 결정하는 것

〈표 4〉 임금 및 직무체계 관련 실태(설문) 및 사례조사 주요 결과

	설문 및 사례조사 결과
임금 및 직무체계	○ 은행과 병원은 호봉급이 90% 이상이지만, 자동차부품사는 호봉급이 65%로 나타남. * 자동차부품사의 경우 32.5%가 100인 미만의 영세 사업장인 소기업들이기 때문인 것으로 파악됨. * 사례조사에서 자동차부품사 생산직들은 완성차 및 1차 부품사 모두 호봉급이었고, 2차 부품사는 임금체계 없이 시급으로 임금을 지급하고 있었음. ○ 호봉 증가에 따른 임금 증가의 기울기인 급간피치의 형태가 증가하는 경우가 50% 이상이며, 병원과 자동차부품사는 감소하거나 증가후 감소하는 경우가 10% 정도임. * 호봉 증가에 따른 급간피치 형태가 증가하는 경우는 은행 50.0%, 병원 57.1%, 자동차부품사 73.1% * 호봉 증가에 따른 급간피치 형태가 감소하는 경우는 병원만 2.4% * 호봉 증가에 따른 급간피치 형태가 증가후 감소하는 경우는 병원 11.9%, 자동차부품사 7.7% ○ 직능급에서 직능자격 승격과 담당업무가 분리 운영하는 경우가 병원은 62.5%, 자동차부품사는 절반 정도임.. ○ 직무급에서 승진기준은 직무가 동일하더라도 역량이 상승하면 승진하는 경우가 70% 이상임. ○ 직무급을 도입하지 않은 가장 큰 이유는 직무평가 및 인사이동의 어려움 때문임. * 직무별 시장임금의 부재가 직무급 도입을 어렵게 한다는 면에 있어서 병원은 문제가 없다고 하여 간호사들의 시장임금이 형성되어 있음을 의미 ○ 근속만으로 승진시키지 않는 경우는 30~40% 정도이며, 나머지는 근속을 승진의 중요한 기준으로 삼고 있음. * 승진심사 시 근속과 함께 고과를 고려하고 시험을 치르는 경우는 병원 32.6%, 자동차부품사 32.5%

이 아니라 역량이라는 요소를 가미하는 모습도 보이고 있다. 직능급 및 직무급 도입 시 노사간 신뢰할 수 있는 공정하고 객관적인 평가기준 마련이 우선되어야 할 것이다. 승진 시 기준으로 근속 외에 능력・성과를 고려하는 경우도 적지 않아 일・능력・성과중심의 문화가 일정정도 형성되어 있다고 할 수 있다.

다. 60세 정년연장 대응책

60세 정년연장에 대응하는, 즉 정년보장 및 고용안정을 도모하는 방안으로 단기적으로는 임금피크제를 도입하고, 중장기적으로는 임금체계를 개선하는 것이 필요하다. 임금피크제에서 임금감액률을 정함에 있어 하락형만을 추구하기보다는 직무전환, 능력 및 성과평가 등을 통해 상승형, 수평형 등 다양한 형태 운영이 바람직할 수 있다. 임금피크제 임금감액률 유형에는 상승형, 상승둔화형, 수평형, 점감형, 하락후 상승형, 하락후 수평형 등이 있다.

〈표 5〉 60세 정년연장 대응책 관련 실태(설문) 및 사례조사 주요 결과

	설문 및 사례조사 결과
60세 정년 연장 대응책	○ 임금피크제 도입률은 은행이 병원과 자동차부품사보다 월등히 높음. * 임금피크제 도입률 은행 75.0%, 병원 4.3%, 자동차부품사 7.5% * 사례조사에서 자동차부품사는 1차 부품사 중 한 곳은 일정연령 이후부터 정년까지 동일한 업무를 수행하며 임금수준이 멈추는 수평형 임금피크제를 운영하고 있었고, 은행 한 곳은 임금피크제 적용대상자들에게 직무전환을 통해 다른 업무를 수행하도록 하고 있었음. * 사례조사에서 은행은 임금피크제 적용후 4~5년이 지나면 피크임금 대비 50% 미만만 지급하고 있어(A사 50%, B사 30%, C사 10%) 연차별 임금감소폭이 매우 큼. ○ 정년연장에 따른 인건비 부담에 대해 자동차부품사는 노사 모두 부담이 많지 않을 것으로 여기며, 병원은 노측보다 사측이, 은행은 사측보다 노측이 인건비 부담이 클 것으로 보고 있음. * 정년연장에 따른 인건비 부담이 매우 클 것이라는 경우는 은행(사측 25.0%, 노측 50.0%), 병원(사측 46.0%, 노측 21.4%), 자동차부품사(사측 15.0%, 노측 8.1%) ○ 정년연장 대응책으로 제시한 것들 중에서 정도 차이는 있지만 3개 업종 노사 공히 임금피크제를 제1의 대응책으로 여기고 있음. * 정년연장 대응책 : 임금피크제 도입, 호봉급 개선, 직무급 도입, 근속에 따른 자동승급 개선, 개인성과급 도입, 경영성과배분제 도입 * 정년연장 대응책으로 임금피크제 도입의 필요성 정도는 은행(사측 75.0%, 노측 75.0%), 병원(사측 52.2%, 노측 26.1%), 자동차부품사(사측 50.0%, 노측 52.5%) ○ 정년연장 대응책으로 제시한 6가지 모두에 대해 노측 수용성이 낮게 나타남.

Ⅳ. 업종 · 직종별 임금체계 모델

사례 및 실태조사를 통해 나타난 은행 사무직, 병원 간호사, 그리고 자동차부품제조사 생산직들의 임금체계 개선모델을 제시하면 다음과 같다. 임금체계 개선모델은 기본급의 설정기준, 임금상승의 기제, 생애 표준임금곡선의 설계, 기타 관련 현안으로 나누어 살펴보았다. 업종별 연구를 통해 나타난 사실들을 다시 한번 정리해보면 다음과 같다.

먼저 은행 사무직들의 경우이다.

첫째, 임금피크제가 상당히 많이 도입되어 있지만 과거에도 명예퇴직 등으로 퇴사하는 경로가 더 보편적이어서 임금피크제에 의한 임금삭감 정도가 매우 크지만 이것은 현실적으로 큰 논쟁거리가 되지 않았다. 그러나 법적 정년보장이 60세로 연장되면서 노조는 기존의 임금 대폭삭감형의 임금피크제의 수정을 요구하고 있다. 그러나 사용자의 입장에서는 과거에도 정년이 있었지만 정년까지 임금상승이 되는 연공급을 받아들이기 어려운 현실이 이번 법적 정년연장으로 인해 크게 바뀌기보다는 오히려 정년 3년치 인건비가 늘어남에 따라 추가적인 인건비 압박으로 명예퇴직에 의한 중도퇴사를 유인할 가능성이 커져서 노사간 간극이 더 벌어졌다. 따라서 임금피크제의 일부 손질과 함께 이 제도를 일단 현실적으로 작동되게 노사가 타협점을 찾는 것이 중요하다. 예컨대 피크임금 시기를 57세 정도로 변경하면서 관련 제도를 개선하는 것인데 그렇다 하더라도 사용자가 원하는 성과연동형으로 보상기준을 더 강화하는 것이 노조에게 수용되기는 어렵다고 보이기에 임금피크제는 정년연장에 따른 문제를 해결하기에는 임시방편적 성격을 벗어나기 힘들다.

둘째, 임금체계에서 성과를 연동하고자 하는 사용자들의 요구에 대해 노조는 일단 부정적 견해를 보이고 있으나 고연봉직종의 임금결정 논리가 연공성이라는 점에 대한 성찰도 같이 존재한다. 따라서 집단성과급을 변동성으로 강화하는 안으로 타협을 시도할 필요가 있으며, 개별성과급은 노조가 받아들이기 어려울 것이고 간부직에게는 시도할 수 있을 것으로 보인다.

셋째, 금융산업에는 정규직과 비정규직 간 임금격차가 너무 크다는데 노사 모두 동의하고 있다. 이 격차를 해소하기 위해서는 연공급적 임금결정 방식으로는 해결이 난망하고 직무급이나 숙련급의 공정한 적용에 대해 공감하는 바가 크지만 현재의 세대보다는 미래 세대부터 적용하는 방안에 대해 가능성을 타진할 필요가 있다. 그러나 궁극적인 해결방안은 50세 이상이 되더라도 맡은 직무의 가치와 그 일을 통한 성과로 평가받는 임금직무체계가 필요하다는 점이다.

다음은 병원 간호사직 임금체계의 특징이다.

첫째, 간호사직은 병원의 기사나 여타직원들의 임금수준과도 연동되는 기축적인 성격을 가지고 있으면서 병원간 노동이동이 많은 관계로 초기업적 시장임금의 성격이 강하다. 동시에 다른 병원으로의 이동을 방지하기 위해서도 유사한 병원에서 지급하는 임금수준에 대한 관심이 많고 임금정보에 대한 수요가 강하다. 직종별 임금체계의 가능성이 있다.

둘째, 90% 이상이 여성이고 대부분 고학력 배경을 가지고 있어서 직장과 일로부터의 이탈과 복귀가 빈번하며 정년까지 남아있지 않는 패턴이 나타나고 있다. 따라서 장기근속에 따른 정년보장형 임금피크제의 설계에 대한 노사 수요가 적으며 반대로 당장의 공정한 시장임금에 대한 관심이 높다. 관련해서 호봉표에 따른 연공질서가 있지만 실제 숙련에 따른 임금상승이 일상적으로 나타나고 있다.

셋째, 병원 노사는 협약상으로도 직무나 성과위주의 임금체계 도입에 반대하고 만약 임금체계 개편 시에는 반드시 합의해야 한다고 되어 있는데 여기서 노조가 반대하는 직무는 성과와 연동시킬 목적의 미시적 직무급을 원한다고 해석되며 전체 간호사들에게 적용될 수 있는 보편적 임금체계로서 광의의 직무급내지 직종급에 대해서는 산별노조 차원에서 반대만 할 수 없는 속성이 있다. 근로자간 연대에 의한 공정한 임금체계의 가능성이 있기 때문이다.

마지막은 자동차부품산업 생산직의 경우이다.

첫째, 노동시장이 전체적으로 기본급은 적고 수당이 많은 기형성을 가지고 있으면서 완성차는 연공급형이지만 부품사는 직무급형이라는 이원적 형태를 가지고 있다. 이런 구조하에서 완성차나 1차 부품사의 경우는 정년연장에 대한 기대감이 높고 기존의 임금피크제에 대한 거부 움직임도 있다. 정년연장에 따른 합리적인 임금체계 개편에 대한 관심은 떨어진다.

둘째, 그러나 중소기업내지 부품사의 생산직들은 허술한 직무급 체계를 보완해서 성과나 생산성이 올라가면 임금도 변동하는 시장형 직무급을 만들어줄 필요가 있으며 노조의 거부감을 고려했을 때 집단성과급 위주로 가되 점차 개별성과급을 혼용할 수 있는 임금체계가 필요하다.

셋째, 완성차와 부품사 간 간극을 메우고 '동일가치노동, 동일임금'이라는 임금체계의 통합적 성격을 강화하기 위해서는 숙련급 체계를 통해 연공과 직무가 공정하게 반영될 수 있도록 할 필요가 있다.

임금체계 개선모델은 전술한 바와 같이 연공급적 요소의 개선과 대안 모색이 기조를 이루고 있지만 업종마다 직종마다 상이한 특성을 반영할 수밖에 없다. 따라서 업종 안에서도 대표직종을 중심으로 설계하였다.

숙련급은 업종과 직종마다 다소 상이한 방식으로 결정될 수 있지만 기본적으로 학력, 경력, 근속, 자격 등의 요소가 골고루 반영되고 구체적인 숙련등급을 노사간에 (교섭이나

노사협의회를 통해) 합의해서 운영하는 것을 전제한다.

업종별 임금체계 개선모델은 시안적이고 표준적 성격을 띠고 있으며, 향후 업종별로 구체적인 사례적용 연구 및 컨설팅 등을 통해 수정되고 사업장별로 변형될 수 있다. 한편, 그 다음의 생애표준 임금곡선을 통해 임금체계 개선모델별 임금상승의 모습을 확인할 수 있다.

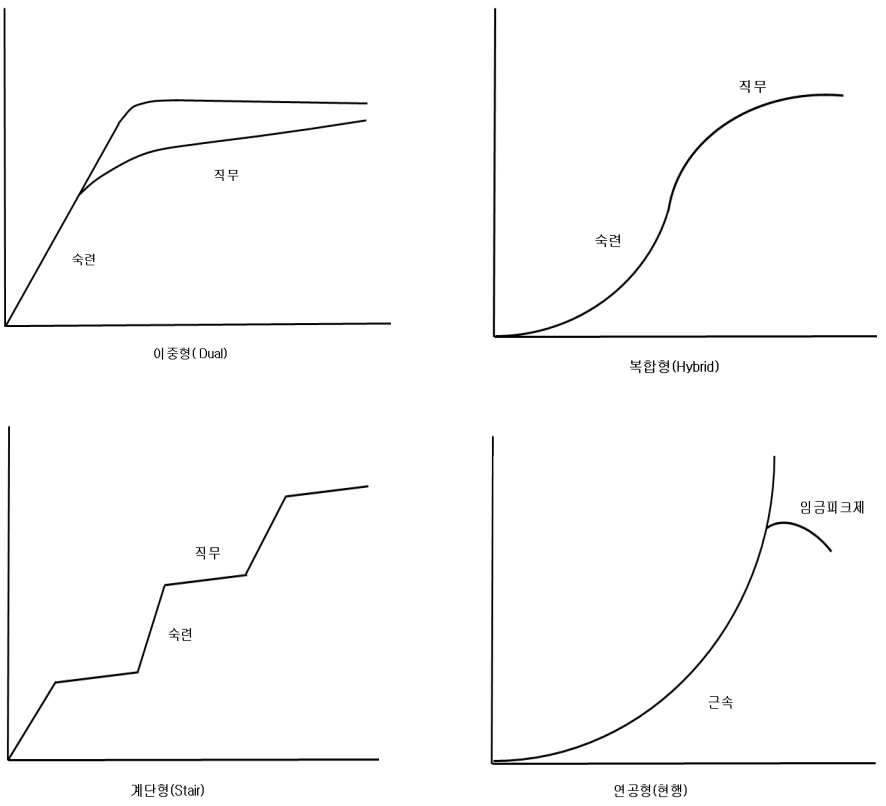
〈표 6〉 은행 사무직, 병원 간호사, 자동차부품제조사 생산직 임금체계 개편모델

	은행 사무직	병원 간호사	자동차부품제조사 생산직
업종·직종 특성	- 정부의 은행업 독과점적 보호로 과다경쟁을 지양하고 상대적으로 안정성을 추구하는 조직문화가 존재 - 연공급형 임금체계, 높은 임금수준, 명예퇴직으로 인해 임금피크제가 유명무실	- 초임에 대한 시장임금이 형성되어 있음. - 직무배치 및 노동이동이 숙련도에 의해 결정 - 동일직종 내 유사임금 수준에 대한 관심과 수렴현상 - 정년전 시장퇴장이 보편적이고 현재는 인력부족 상태	- 기본급이 낮고 시간외수당이 많은 구조 - 완성차는 연공급형, 부품사는 직무급형 이원적 임금체계와 상당한 임금격차 - 대기업은 임금피크제 없는 정년연장이 되는 상황이고, 중소기업은 정년보장이 힘든 상황
종합 개선 방안	- 단기적으로는 임금피크제를 활성화(직무개발 치중 및 감액조정) - 장기적으로는 일반직형 역할중심 숙련급 체계와 전문직형 직무급 체계라는 dual ladder로 전환(약 40세 이후) - 40세까지는 숙련급형 임금체계로 연공급 부분 개선	- 단기적으로는 시장임금 정보의 개선과 확산 촉진 - 장기적으로 광의의 직무(직종)급을 기반으로 하되 숙련급적 요소 혼합 - 노동력 공급부족 상황을 고려해 중장년층의 단계적 직무확대 및 전환에 따른 전문직 임금체계 유도	- 단기적으로는 완성차에서 직무전환을 통한 추가적 정년연장과 임금피크제 간 교환 - 장기적으로 기존 연공급(완성차), 또는 직무급(부품사) 임금체계에 생산성을 반영한 숙련급으로 전환 운영하다가 생산성이 떨어지는 연령(40대 중반 이후)에서는 직무(직무난이도)에 따르는 직무급으로 전환되는 S자 형태
임금 수준 결정	- 기본급은 숙련급으로 가다 중반 이후 역할급과 직무급으로 분화 - 임금의 상승은 숙련급에서는 숙련상승, 역할급은 직급상승, 직무급은 직무전환에 의하되 공히 직능적 요소와 성과차이로 부분 상승	- 기본급은 숙련기반 직종급이고 중장년 이후는 직무급 체계 - 임금의 상승은 직종급에서는 실무에 의한 숙련향상, 자격취득 등의 직능적 요인, 직무급에서는 직무나 직급(역할)의 변화	- 기본급은 숙련급으로 하되 완성차는 연공적 기존체계 개선, 부품사는 단일 직무급적 기존체계 개선에 초점을 두고, 40대 중반 이후에는 공히 (숙련을 반영한) 직무급적 체계로 전환 - 임금의 상승은 숙련급에서는 숙련향상, 직무급에서는 직무전환과 숙련향상에 의하되 공히 성과차이로 부분적 상승
성과 요소 반영	- 평사원(노조원)=집단성과급 - 간부급=개별 성과급 - 임금구성비는 총액의30% 내외	- 평간호사(노조원)=집단성과급과 개별 성과급 - 중장년 이후=개별 성과급 - 임금구성비는 총액의 20% 내외	- 40대 중반 이전=집단성과급 - 40대 중반 이후=개별성과급 및 집단성과급 - 임금구성비는 총액의 10% 내외
임금 곡선	- 이중 커브(dual ladde)	- 계단식 상승커브	- S자 커브(hybrid)
우선 현안	- 임금피크제 재설정	- 임금정보 개선 및 제공	- 완성차 및 부품사 간 직무비교

아래 그림에서 주장하는 핵심적인 아이디어는 임금체계는 단순한 것이어야 하지만 생애주기를 따라 변화할 수 있는 유연성을 수용해야 한다는 점이다. 예컨대 공공부문은 시장경쟁이 없기에 연공급 체계가 정답이다라고 할 것이 아니라 공공부문은 초기 10년은 연공급에 의한 일반적 숙련형성이 유리하지만 40세 이후에는 정년안정을 위한 전문적 경력개발이 필요하고 이런 전문직의 경우에는 직무급으로 가되 직무급은 승진에 따른 임금의 상승은 거의 없지만 초기 단계의 임금수준을 일반직보다 높게 가져가고 일반직의 경우는 승진이나 승급 시 임금상승이 자동으로 일어나지만 승진이나 승급은 연공이 아닌 경쟁에 의해 결정된다는 유연적 체계여야 한다는 것이다.

생애표준 임금곡선 중에서 이중형은 은행산업에 사무직에 적용될 수 있는 모델로 초기에는 숙련향상에 따라 임금이 상승하다 중년 이후에는 직무에 의해 기본적 임금이 결정되는 트랙을 분리해서 나가는 모델이고 이는 전문직 트랙이다. 반면에 일반직 트랙은 지속적으로 승진하면서 숙련기반으로 임금이 상승하지만 마지막 단계에서는 임금피크제 등의 적용으로 전문직과의 임금격차가 좁혀지는 방안이다.

〔그림 1〕 생애 표준 임금곡선



계단형은 병원 간호사 직종에 맞는 표준 임금곡선으로 숙련에 의해 임금이 향상되지만 일단 특정병원에서 직무가 주어지면 직무급으로 임금이 결정되고 그 범위 내에서는 직장 안에서 해마다 약간의 임금이 상승되지만 결정적인 임금상승은 노동시장에서 자신의 숙련을 인정하는 새로운 직장의 새 직무로 옮길 때 벌어지는 유형이다.

복합형은 자동차업종 생산직에 해당되는 모델로 경력 전반부는 숙련향상에 의해 임금이 상승되다가 후반부는 생산성이 특별히 향상되기보다는 직무를 통한 완만한 숙련향상이 있다는 전제하에 상승폭이 둔화되는 S자 커브를 그리는 모델이다. 이는 마지막 그림인 현재의 연공형 커브와는 구분되는 임금곡선을 보여주지만 그렇다고 모든 업종내, 직종내 근로자들이 같은 커브를 보인다기보다는 기울기나 피크점이 사업장별로 근로자별로 다소 상이할 수 있다는 점에서 표준형이라고 이해할 수 있다.

이런 임금체계의 유연성은 결국 우리에게 부족한 고용체계의 유연성을 보완할 수 있는 기제이다. 해고비용이 높고 사회안전망이 부족한 상황에서 고용의 유연성을 확보하기 힘든 것이 우리 노동시장의 특징이라면 임금체계를 생애기간 중 탄력적이되 예측가능하게 그리고 공정하게 운영하고 적용받으면서 노사가 유연성을 확보할 수 있어야 한다. 이 점에서 보면 임금피크제는 경직적으로 상승하는 연공급 체계의 막바지에서 다시 이를 경직적 방식으로 끌어내려야 하는 특징이 있다. 하는 일이 달라지는 경우가 거의 없으니 경직성이 강해진다. 따라서 생애기간 중의 임금체계 유연화는 직무의 변화내지 개발을 전제로 할 필요가 있다. KLI