이슈 분석

직무급 도입 장애요인 : 전문가 의견조사를 중심으로*

송 민 수**

Ⅰ. 머리말

정부를 중심으로 대안적 임금체계인 직무급의 확산 노력이 지속되어 왔지만, 직무급의 확산 속도는 빠르지 않은 것으로 평가된다. 직무급 도입의 정체 상태를 고려해 볼 때, 우리나라 기업들에 직무급 임금체계가 확산되기 어렵게 하는 요인은 무엇이며, 어떤 요인들이 갖추어질 때 직무급이 빠르게 확산될 수 있는지를 검토해 볼 필요성이 제기된다. 즉 직무급 도입과 관련한 장애요인과 촉진요인을 체계적으로 분석해 봄으로써, 과연 우리나라에서 "직무급이 연공급을 대체하는 대안적 임금체계인가?"를 고찰해 보는 기회를 가질 수 있을 것이다.

본 연구는 전문가 의견조사를 통해 실제 우리나라의 기업현장에서 일반적으로 발생하고 있는 직무급 도입의 장애요인을 우선적으로 정리해 보고자 한다. 임금직무 관련 컨설팅 경험이 다수 축적된 컨설턴트들에 대한 전문가 의견조사는 직무급 도입에 대한 거시적인 영향요인들뿐만 아니라 컨설팅 과정에서 발견되는 미시적 영향요인들을 다각적으로 파악할 수 있는 기회를 제공할 수 있다.

* 본고는 『임금직무체계 변화실태와 직무급의 과제』 제3장의 일부 내용을 수정·보완한 것이다. 본고의 수정에 유익한 의견을 제시해주신 검토자께 감사드린다.
** 한국노동연구원 전문위원(song@kli.re.kr).

Ⅱ. 전문가 의견조사

1. 조사 개요

전문가 의견조사는 총 3명의 직무급 전문가에 대한 각각 1시간 내외의 인터뷰를 통해 이루어졌다. 의견조사를 바탕으로 기업에서 직무급을 도입 및 운용하는 경우에 경험하는 장애요인을 도출하였다. 최초 의견조사에서는 직무급 도입의 영향요인을 다양하게 발굴하기 위하여 개방형 질문(open-ended questions)을 활용하였다. 두 번째 인터뷰부터는 이전 인터뷰에서 발굴된 영향요인들에 대한 전문가의 의견을 구한 후, 추가 의견을 더하는 방식으로 이루어졌다.

3명의 직무급 전문가를 소개하면 다음과 같다. 첫 번째 면담자(전문가 A)는 인사조직관리를 전문분야로 하는 컨설팅 업체의 대표다. 전문가 A는 "직무분석 및 직무평가 가이드북"(노동부, 2007), "임금체계 개선 가이드북"(노동부, 2007), "직무숙련형 임금체계 가이드북"(노동부, 2007), "임금체계 개선 사례집"(노동부, 2007), "2015 임금체계 개편 사례집"(고용노동부, 2015) 등 직무급 관련 다수의 저서를 집필한 직무급 실무분야 전문가다. 전문가 B는 인사관리분야 박사과정을 수료하고, 공인노무사 및 인사컨설턴트로 활동하고 있다. 전문가 B는 주로 공공부문의 다양한 조직들에 대한 평가보상 관련 컨설팅을 수행해 왔으며, 관련분야에서 다수의 실무서적을 발표하고 있는 전문가다. 전문가 C는 인사관련분야 컨설팅 업체에 소속된 컨설턴트로서 최근 다수의 중소기업들을 대상으로 직무급 도입 프로젝트를 수행하고 있는 전문가다.

2. 직무급의 장애요인

한 제도의 문제점을 살펴보기 위해서는 제도적 측면과 운영적 측면을 나누어 고찰해 볼 필요가 있다. 많은 기업들이 제도적 영역은 어느 정도 완성하였으나, 운영의 측면에서 직무급 본연의 기준과 원칙을 적용하는데 어려움을 겪고 있다. 즉 직무분석, 직무평가 등 일련의 작업을 거친 후에도 다시 과거의 사람 중심적 인력관리방식으로 회귀하는 경향이 강하다. 그러므로 직무급 도입의 실질적으로 설득력 있는 장애요인에 대해 논의하기 위해서는 이러한 사례들이 갖는 함의에 대해 보다 집중할 필요가 있다.

전문가들이 제시한 공통적 의견은 직무급이 연공급을 대체하는 우리나라의 지배적 임금체계가 되기에는 너무 많은 장애요인들이 존재한다는 것이었다. 기존에 직무급을 도입하여 성공사례로 알려진 기업들 중에서도 몇몇 기업을 제외하고는 대부분 직무급 도입에 실패하고 역할

급 등 다른 대안을 찾아 운영하고 있다는 것이다. 우리나라에서 직무급을 도입했던 대다수 기업들은 직무급 운용과정에서의 다양한 문제점들로 인해 피로감을 느끼는 경우가 빈번하며, 이러한 이유로 새로운 대안을 찾는 경우가 많다는 것이다. 특히, 직무급 도입과 운용 과정에서는 최고경영자, 인사담당자 및 근로자들 등 이해관계자 모두 상당한 부담감을 가지게 되어, 도입 시도 과정에서 포기하거나 실행 후에도 장기간 지속되지 못하는 경우가 많다고 한다. 어떤 요인들이 이렇게 직무급의 도입과 운용을 어렵게 하고 있는지 구체적으로 살펴보자.

가. 직무개념의 불명확성

컨설턴트들은 우리나라 기업들이 직무급 도입을 시도하는 경우, 가장 먼저 부딪히는 장애요인으로 직무(job) 개념에 대한 이해관계자들의 인식이 매우 불명확하다는 점을 들었다. 우리나라 기업들의 구성원들은 오랜 기간 동안 일보다는 사람중심의 인사관리에 익숙해져 있기 때문에, 일의 내용, 직무 또는 직위 중심의 인사관리를 가정하는 직무급에 대한 이해도가 매우 낮다는 것이다. 이러한 문제가 실질적으로 드러나는 경우가 바로 직무분석의 과정이다. 직무분석 방법은 다양하게 존재하지만, 선정된 직무수행자(job holders)에 대한 인터뷰를 통해 직무의 내용을 파악하는 것이 일반적이다. 그런데 보통 인터뷰 진행과정에서 직무수행자는 과거부터 조직 내에서 하나의 직무단위로 분류하기 어려운 다양한 역할과 책임을 담당해 온 경우가 많기 때문에, 본연의 주된 직무만을 대상으로 자신의 직무가 분석되고 평가되는 것에 대한 거부감이 많다는 것이다. 우리나라의 경우 기업규모에 따라 일정한 차이는 있겠지만, 근로자 1인이 담당하는 일의 내용 스펙트럼이 지나치게 넓은 경우가 많아서, 직무분석 시에 자신의 직무범위를 어디까지로 한정해야 할지에 대한 혼란이 발생하는 것이다. 직무수행자 또는 직무수행자의 상사가 직무의 내용을 정의하는 경우 사람중심의 인사관리에 익숙한 사람들은 결국 해당 직무 자체를 파악하는 것이 아니고 해당 직무수행자가 담당하는 모든 과업을 분석의 대상으로 삼게 된다. 이와 같은 직무 개념의 불명확성 문제는 직무분석-직무평가-직무등급의 설정 - 직무급 설정의 모든 과정에서 혼란과 갈등의 소지를 제공하고 있는 것으로 조사되었다.

직무분석 과정 중에 발생하는 애로요인을 설명한 선행연구(장연이, 2015)에 의하면, 사람중심의 인사관리 관행에 의해 발생하는 직무 개념에 대한 인식부족의 문제들을 찾아볼 수 있다. 이에 의하면, 직무급의 도입을 주도하는 인사담당자들조차도 직무중심의 인사관리 원칙을 충분히 이해하지 못하는 경우가 자주 발생한다고 한다. 전통적인 관행에 따르면, 사람에 직무를 맞추는 경우가 일반적이어서 개인적인 능력이 높은 직원에게는 추가적인 업무가 부여되는 경우가 많기 때문에, 회사의 모든 직무를 나열한 후 직무에 사람을 맞추는 직무중심의 인사관리는 매우 어색하게 느껴진다는 것이다. 이와 같은 혼란은 근로자들뿐 아니라 인사담당자들에게

조차 직무급이 환영받지 못하는 결과를 가져오게 된다. 예를 들어, 하나의 직무에 복수의 직위가 존재하는 경우, 직무분석과 평가의 결과는 직무를 단위로 이루어져야 하므로 하나의 결과가 산출되는 것이 원칙이다. 하지만, 실제 우리나라의 직무 분석 및 평가 과정에서는 평가자가 자꾸 사람 기준으로 평가하다 보니, 동일 직무단위의 담당자별로 차별적인 직무평가를 하는 경우가 많다고 한다. 컨설턴트들이 직무중심의 개념을 구성원들에게 학습시키는 과정부터 어려움이 존재하는 것이다.

나. 직무분석·평가 과정의 어려움

직무급은 직무의 상대적 가치 평가의 결과에 따라 임금수준의 차이를 형성하는 제도이므로, 직무분석과 직무평가는 객관적이고 공정한 절차를 거칠 필요성이 있다. 따라서 직무급을 처음 도입하는 프로젝트는 직무분석과 평가과정에 많은 인력과 시간이 투여될 뿐만 아니라, 이 과정에서 다양한 이해관계자들 간에 갈등이 발생하는 경우가 많다. 직무급 도입과정은 업무 정의 - 직무분석과 분류-직무기술서 작성 - 직무평가 - 직무등급의 설정-보상체계의 분석 - 시장임금조사 - 임금정책선의 결정 - 직무급체계 설계의 순으로 진행되는 것이 보통이다. 이때, 직무분석의 결과 도출되는 직무기술서의 수가 약 150개인 것을 기준으로 보면, 일반적으로 직무분석에만 3~4개월이 소요되고 직무평가에서도 최소 1개월 정도의 작업기간이 필요하다고 한다.

이 과정에서 발생하는 조직 내 갈등과 정치의 문제도 가볍게 넘길 수 없는 이슈다. 직무분석과 직무평가는 일종의 측정과 비교의 과정이고, 측정과 비교의 주체가 사람이라는 점에서 가치판단이 배제되기 어렵다(장연이, 2015). 또한, 직무분석과 평가가 인간의 가치판단이 개입된다는 점에서, 경영학과 심리학 등 관련 학문에서는 이 과정에서 발생할 수 있는 오류에 대해 연구해 왔다. 관련 문헌(Morgeson & Campion, 2012)을 바탕으로, 몇 가지 오류들을 소개하면 다음과 같다.

먼저, 오류의 사회적 원천은 사회적 영향력 과정(social influence processes)과 자기보고과정(self-presentation processes)으로 구분된다. 전자에는 직무분석위원회(subject matter expert committees)라는 집단에서 형성되는 암묵적 또는 명시적 규범에 의해 개별 위원의 판단과는 다른 결과를 도출하는 순응압력(conformity pressures), 직무분석위원회라는 집단의 토론과정을 거치는 과정에서 개별 위원이 판단했던 직무평가의 가치가 더욱 양극화되는 극단화 문제(extremity shifts), 그리고 직무분석위원회의 일부 위원들이 분석 및 평가결과에 대한 책임을 회피하고 싶은 이유 등 위원회 참석 자체에 대한 동기가 약한 문제(motivation loss)가 포함된다. 다음으로, 자기보고과정에 의한 오류에는 직무수행자가 자신의 직무를 더욱 가치 있게 보이기 위해 다른 평가자들에게 인상관리(impression management)를 하는 경우, 직무수행자가 자신의 직무를 사회적으로 바람직한 방향으로 평가하여 평가자들에게 사회적 승인을 얻고자 하는 사

회적 바람직성 편의(social desirability), 조직이 중요하다고 판단되는 평가요소 또는 기존 직무평가에서 낮게 평가되었던 요소를 강조하는 요구효과(demand effects)가 있다.

둘째, 오류의 인지적 원천은 정보처리과정의 제약과 정보처리과정의 오류로 구분할 수 있다. 우선, 정보처리과정의 제약은 직무분석이나 평가과정에서 정해진 시간 내에 많은 정보를 처리해야 하는 개인이 더욱 단순화된 평가과정을 찾게 되는 정보과부하(information overload) 문제, 직무관련 정보들 중에서 평가자가 과거에 취득한 정보 또는 취득하기 용이한 정보에 의존하게 되는 휴리스틱(heuristics) 문제, 평가자가 인지적 노력을 감축하기 위한 노력과정에서 발생하는 분류화(categorization) 문제가 있다. 정보처리과정의 오류에는, 직무수행자가 설문지를 구성하는 구체적인 질문항목을 완벽히 이해하지 못한 상태에서 질문에 응답하는 부주의(carelessness) 문제, 평가자가 관계없는 정보(extraneous information)를 활용하게 되는 문제, 평가자가 최근에 경험한 정보에 의존하게 되는 문제(recency effects), 평가대상의 요소들 중 부각되는 정보에 근거하여 전체를 평가하게 되는 후광효과(halo effects), 평가결과에 대한 책임을 회피하기 위해 전반적으로 후한 평가를 유지하는 문제(leniency), 단일평가자에 의존한 경우 다수 항목의 응답값 간에 높은 공분산이 발생하게 되는 공통 방법효과(method effects) 등이 있다.

이와 같은 평가과정의 오류로 인해, 유수의 컨설팅 회사에 의해 개발된 직무분석 및 평가 도구(tool)를 활용한다고 해도, 완벽하게 기계적인 측정과 비교를 하는 것은 불가능하기 때문에 분석·평가과정의 조직정치와 결과에 대한 갈등의 소지가 많다. 이와 같은 문제는 앞서 설명한 직무개념의 불명확성에 의해 더욱 증폭된다. 실제로 컨설턴트가 최대한 객관적인 비교를 통해 A라는 직무보다 B라는 직무가 상대적으로 가치가 높다고 평가한 경우, 회사의 인사담당자는 평가결과에 의해 발생할 분란을 예측하고 엄밀한 의미의 직무평가보다는 갈등을 최소화하는 방향으로 직무평가 결과가 나오도록 유도하는 경우도 많다고 한다. 직무분석과 평가에 참여한 관계자들 사이에서는 직무의 상대적 가치를 판단하는 과정에서 발생할 수 있는 갈등의 소지를 없애기 위해, 모든 직무가 중요하다는 논리를 펴는 경우도 발생한다. 또한, 직무분석과 평가는 직무에 대한 정보가 가장 많은 조직 내부의 주제전문가(subject matter expert)에 의해 주도되는 것이 요구됨에도 불구하고, 평가에 대한 부담을 회피하기 위하여 외부 컨설턴트에게 모든 것을 수행하도록 요구하는 경우가 종종 발생하기도 한다.

직무평가의 다양한 요소들 중에서 특정 요소가 직무평가 결과에 지배적인 영향을 미치는 후광효과의 사례도 빈번히 발생하는 것으로 보인다. 예를 들어, 전국지역을 보유하고 있는 조직의 경우 평가자가 작업환경을 중심으로 직무평가 점수를 산출하는 경우가 있다. 특정 근로자가 생활여건이 어려운 지역에 있는 경우 더욱 높은 점수를 부여하는 것이다. 특정 기간에 많은 업무가 몰린 직무의 경우에도 해당기간의 업무강도를 중심으로 평가가 이루어지는 오류가 발생하는 경우가 있다. 예를 들어, 기획팀의 경영평가 담당자는 해당 평가기간에 강도 높은 업무

가 이루어지지만, 그 외의 기간에는 직무 자체의 난이도가 높지 않은 경우에는 평가기간의 업무강도에 가중치를 많이 부여하는 경우이다. 그 외에도 다양한 형태의 외부적 환경, 승진의 어려움이 있는 직무 등 요소들이 직무평가 결과에 지배적인 영향을 미치는 요소들이다.

직무분석 자체에 대한 반감도 직무분석 실시의 어려움으로 작용한다. 특히, 근로자들은 직무분석이 정원 산정 과정을 거쳐 구조조정으로 이어지지 않을까 하는 우려를 강하게 하는 것으로 나타났다. 근로자들은 직무분석이 실시되면, 어떤 목적에서 직무분석이 실시되는지에 대한 의구심을 가지는데, 직무분석에 업무량을 평가하는 내용이 있는 경우 이에 대해 매우 민감하게 반응하는 경우가 많다고 한다. 임금삭감에 대한 우려, 직위나 직무 자체에 대한 우려도 있다. 직무평가를 통해 자신의 직무가 과소평가되어 결국 임금 총액이 감소될 가능성이 있다고 판단하는 것이다. 직위의 경우, 고위 직급일수록 위협을 더욱 많이 느낄 수 있다고 한다. 관리자급의 직원들은 직무급 시행 시, 좌천 가능성에 대한 불안감을 토로하는 경우가 빈번하다. 상급자와 하급자 간 관계 변화 가능성도 불안감을 조성할 수 있다. 직무의 경우, 하위 직급일수록, 그리고 본인이 수행하는 직무의 기업특수성이 강할수록 더 큰 반감을 가질 수 있다. 직무급이 도입되면 자신의 직무 특수성이 더욱 강해질 수 있으며, 이는 재취업 가능성 약화, 기업 내 입지 감소 등의 부정적 영향력을 발휘할 수 있다는 불안감이 발생하기 때문이다. 부서 간 서로의 업무량이 더 많다고 과시하고자 하는 욕구가 생겨, 오히려 일이 상대적으로 없는 부서의 업무량이 가장 많게 보고되는 경우가 발생하기도 한다.

다. 연공서열 중심의 장유유서 문화

전문가들은 직무분석을 마치고 직무평가가 실제로 시작되는 시점에서 조직 구성원들의 혼란과 불만이 극대화되는 경우가 많다고 설명하였다. 이 불만의 원인은 연공을 중심으로 직급체계, 임금체계, 조직체계가 형성되어 있는 인사관리체계에 익숙한 구성원들이 직무의 상대적 가치에 따른 인사체계로의 변화를 단시간에 수용하기가 어렵기 때문이다. 우리나라에서는 외환위기를 기점으로 성과주의 인사제도가 많이 확산되기는 하였지만, 사회전반에 장유유서의 정신을 근간으로 하는 문화가 여전히 존재하고 작업장에서도 선후배 간의 위계를 존중하는 문화가 강하게 남아 있기 때문에 선배 직원이 담당하는 직무가 후배보다 낮게 산출되는 결과를 납득하지 못한다고 한다. 우리나라의 일반적 근로자들은 직무분석과 평가가 아무리 객관적으로 이루어진다고 하더라도, 연공이 함축하는 기업에 대한 기여도를 충분히 반영할 수 없다고 생각하기 때문에 직무평가의 결과를 납득하지 못하는 것이다. 한 전문가는 다음과 같이 직무평가의 어려움을 설명하였다.

"직무 평가 하겠습니다. 이러면 그때서야 그 요소를 왜 그렇게 정했냐 그러는 거지요. 그 중에

어떤 게 압도하냐? 우리 직원들한테는 오히려 작업환경, 인적요소, 안전요소가 중요하다고 주장합니다. 평가요소의 우선순위부터 논쟁이 있어요. 왜 평가를 해야 하는가에 대해 이해를 못하고, 평가를 하려고 하면 왜 이런 항목을 써야 하는가, 이것에 대한 논쟁이 계속 있어요. 결국에는 너랑 나랑 같은 일을 한다는 것이 우선시 된다는 거예요. 너랑 나랑은 다르지 않다, 평균적 임금, 동일노동의 개념이 직무와 상관없이 널리 퍼져 있다는 거지요. 그래서 성과 연봉제가 안 되는 이유도 이것인 것 같습니다. 너랑 나랑 똑같은 일 하는데, 왜 차등을 받냐? 결국에는 직무의 차이를 근본적으로 인정하지 않는다는 거지요. 우리가 연공에 대해서는 마음이 열려 있어요. 승진도 평가를 통한 승진보다 연공서열에 대한 승진을 하면 불만이 적어요. 유교사회라는 문화라서 그런지 모르겠지만, 연령에 대해서는 굉장히 관대해요. 나보다 나이 많은 사람이 받는 것은 굉장히 관대하면서, 나랑 연령대가 비슷한 사람이 임금 더 받는 것은 인정 못하겠다는 거예요."

임금체계의 전환과정에는 일반 조직구성원들이 보유하고 있는 가치와 규범이 중요한 영향요인으로 작용한다(정승국 외, 2014). 우리나라는 여타 서구국가와 비교하여 매우 짧은 산업화 과정을 거치면서, 제대로 된 직업훈련체계가 부재한 상태에서 필요한 인력수요를 충당하기 위하여 잠재력이 높다고 판단되는 인력을 선발한 후 기업내부의 비공식적 직무 훈련(OJT)을 통해 기업 나름대로의 숙련을 형성해 온 역사를 가지고 있다. 이러한 숙련형성 방식은 장기고용과 연공급 체계와 맞물려 한국 특유의 작업장 문화를 형성해 왔다. 또한, 징병제의 특성상 남성인력들은 신참 - 중참 - 고참의 위계서열이 강하게 작용하는 군 조직의 경험을 보유하고 있어, 군문화가 작업장 문화로 연결되는 것도 연공서열 규범이 강화되는 데 일조한 것으로 평가할 수 있다.

연공서열 문화는 집단주의, 온정주의와도 긴밀히 연결된다. 집단주의가 강할 경우, 개인의 개성이나 고유의 능력을 앞세우기보다는 조직 안에서 집단적으로 생각하고 행동하는 일사불란함을 강조한다. 온정주의에서는 단기적인 거래관계보다는 장기적인 관계를 중심으로 조직에 대한 충성과 몰입이 강조된다. 이와 같은 집단주의와 온정주의는 조직을 위해 오랫동안 기여해 온 장기 근속자에 대한 우대를 자연스럽게 받아들이도록 하며, 직무나 단기적 성과를 기준으로 한 인사정책에 대해서는 강한 거부감을 형성하도록 한다.

이러한 문화적 특성은 우리나라의 많은 조직에서 기본급 임금체계로 직무급을 도입하지 못하는 대신 직책수당을 도입하는 현상도 설명해 준다. 전문가들의 설명에 의하면, 직책수당은 직무급에 비하여 도입이 용이한데, 직책이 올라갈수록 직무의 가치가 높다고 하는 것은 연공서열 또는 집단주의의 규범과 배치되지 않는다는 것으로 근로자들이 수용할 가능성이 높다는 것이다.

향후 장유유서의 조직문화가 직무급 도입에 어떠한 부정적인 영향을 주는지 보다 상세한

논의가 필요하다. 더 나아가 이를 극복한 기업들은 어떠한 자구적인 노력을 기울여 왔는지에 대해 논의할 필요가 있다. 특히 직무급과 장유유서 문화의 대립구도를 형성하는데 조직 내 어떠한 집단의 지지 또는 반발이 있는지 이해관계 충돌적 측면에서 보다 자세히 조명할 필요가 있다.

라. 직무별 시장임금 벤치마크의 어려움

직무급 설계과정에서 직무평가결과를 바탕으로 직무등급구조를 만들게 되면, 이에 이어서 시장임금에 대한 조사가 이루어져야 한다. 직무평가를 바탕으로 직무의 상대적 가치기준을 설계하는 것은 조직 내부의 공정성(internal equity) 구조를 형성하는 것이며, 동종업계를 중심으로 형성된 직무별 시장임금을 조사하는 것은 임금의 조직 외부 공정성(external equity)을 형성하여 적정임금수준을 설정하기 위한 과정이다. 그런데 우리나라에서는 직무별 시장임금에 대한 정보원천 자체가 부족하며, 그나마 얼마 되지 않는 임금정보도 신뢰성이 떨어진다고 한다. 한 전문가는 우리나라 임금정보에 대하여 다음과 같이 평가하였다.

"시장임금은 이미 형성되어 있지요. 다만, 시장임금이 형성되어 있는 수준을 모를 뿐이지요. 노동시장이 존재하는데, 시장임금이 왜 형성이 안 되어 있겠습니까? 간호사 임금이 150만~170만 원이라는 것은 시장임금이 형성이 되어 있지요. 그런데 그것을 알 수 있는 지표가 없는 거지요. 미국의 노동통계처럼, 범위나 이런 것만 나와도 신뢰성이 있다고 보는데, 우리나라의 임금정보시스템을 찾아보면, 나한테 맞는 임금정보를 검색해 보아도, 안 맞아요. 그 정도로 데이터를 신뢰할 수가 없어요. 어떤 사람들은 민간 구인 사이트의 연봉을 가지고 보는 것이 오히려 신뢰성이 있다고 하는 사람들도 있어요. 그리고 알음알음 지인들에게 물어서 확인하는 임금수준을 더 신뢰를 하지, 정부기관에서 나오는 산업별 시장임금이나 이런 것은 더 안 믿어요. 오히려 지역에 있는 정보지에 나와 있는 일수 모집이나, 채용의 임금수준이 더 정확해요. 그 정도로 현실감각이 떨어지는 데이터로 직무급 설계에 적용하기는 어려운 거죠. 시장임금은 어디에든 형성이 되어 있습니다."

더욱 큰 문제는 정보가 존재한다고 하더라도 우리나라 대부분 기업들이 직무보다는 직급이나 직책(예: 대리, 과장, 부장 등) 및 근속연수에 따라 보상수준이 결정되고 있기 때문에 직무별 시장가치에 대한 정보를 명확히 획득하는 것이 어렵다고 한다.

직무별 시장임금의 존재 여부 및 벤치마킹 가능성을 모든 업종이나 직종을 포괄하여 추상적으로 논의하는 것은 무의미하다. 이는 업종별 또는 직종별 차이가 매우 크기 때문이다. 간호사, 건설업, 소프트웨어 산업, 그리고 일부 전문 직종에는 이미 자생적으로 시장임금 관련 정보가

상당히 축적되어 있다. 임금정보의 투명성 제고는 정부만의 노력으로 이루어질 수 없다. 사용자단체, 산별 노조 등이 산업현장에서 주도적인 역할을 수행하고, 다양한 목적을 갖는 많은 종류의 임금정보가 사회적으로 유통될 때 실현가능하다고 볼 수 있다.

마. 경력경로 설계와 직무중심 채용의 어려움

전문가들은 중소기업에서 직무급을 도입하기 어려운 이유로, 대기업에 비해 근로자의 경력경로 설계가 어렵고, 잦은 이직으로 인해 기존 직무를 새로이 담당할 적격자를 찾기 어렵다는 점을 제시하였다. 먼저 중소기업의 업무할당 방식이 직무급과 어울리지 않는 상황을 다음과 같이 설명하였다.

"중소기업이 직무급을 못 하는 이유는 인력부족 때문에 그런 것 같은데, 직무급을 해버리면, 정해진 직무의 범위 내에서 과업이 할당되어야 하는데 중소기업은 총무가 경리도 하고 인사도 하거든요. 그러다 보니깐, 직무급을 하려면 실제로 직무평가 점수가 1.5배가 나옵니다. 절대적으로 자기 직무만 하기 때문에 추가적인 인력이 필요합니다. 그래서 중소기업에서는 부담스러워합니다. 결국에는 우리나라에서 직무급이 어렵다는 것이 중소기업은 직무의 범위를 넓게 가져가면서 연공급을 적용하는 것이 이직을 방지하면서도 효율적일 수 있다는 겁니다. 대기업은 직무급 중심으로 갈 수도 있구요. 왜냐면, 경력경로가 T자형으로 직무급으로 가다가 관리자형으로 갈 수도 있고, 아니면, Y자형으로 듀얼 트랙으로 그어 놓고, 이쪽은 '전문가 그룹', 이쪽은 관리자 그룹 이렇게 할 수 있죠."

중소기업에서는 특정 직무를 담당하던 근로자들이 이직한 경우 이를 대체할 인력을 구하는 것도 매우 어렵다고 한다. 전문가들은 횡적 직무시장의 미형성을 다음과 같이 설명한다.

"직무급의 운영과 관련해서 보면, 중소기업 쪽에서는 직무시장이 존재하지 않아요. 예를 들어, 미국 같은 경우에는 인사담당자 중 스텝핑하는 사람이다 그러면, 그것 하는 사람 찾으면 되는데, 한국에서는 미국과 같이 직무시장이 잘 형성되어 있지 않아서 직무중심의 채용이 어렵다는 것이죠. 보통 채용 후 일정한 기간 업무교육이나 OJT를 실행하면서 업무능력을 체득하는 것이 보통이죠. 따라서 직무급을 적용하려면 기존에 직무시장이 형성되어 있어야 한다는 거지요."

한 전문가는 우리나라에서 직무시장이 발달하지 못한 것을 기업별 노조체제에서 찾기도 하였다.

"노동시장이 산업별 구조에서 살펴보면, 우리는 기업별 노조로 가다 보니깐, 사실은 외국에서

산업별이나 기능별로 노사관계가 형성되기 때문에, 기업 간에 노동이동이 있어도 근로조건에서 큰 차이가 없겠죠…. 하지만 우리나라는 기업별로 개별 임금협상을 하기 때문에, 직무시장도 마찬가지이겠지요. 기업마다 다른 거예요. 기업 간 통일화 과정이 없었으니까요."

바. 직무에 대한 유지보수 어려움

직무급은 도입과정에서도 앞서 살펴본 다양한 장애요인이 존재하지만, 실제로 직무급을 포기하는 큰 원인 중 하나는 직무변화에 대한 대응과정이라고 한다. 상품시장의 환경이 급변하는 상황에서는 직무내용의 변화가 빈번히 이루어지는 것은 자연스러운 것이다. 이러한 직무내용의 변화를 고려하여 임금의 공정성을 유지하기 위해서는 일정한 기간을 정해서 변화한 직무내용을 고려한 직무평가가 정기적으로 이루어져야 한다. 하지만 미세한 직무의 변화까지 고려할 수 없고 직무수행자의 관점에서 느끼는 직무변화의 폭과 직무관리 담당자의 관점에서 평가되는 직무변화의 내용이 일치하기 어렵기 때문에, 적절히 직무변화가 직무평가에 적용되지 않는 경우 직무수행자는 임금 불공정성을 지각하게 되어 지속적으로 불만이 제기될 수 있다.

사. 팀 작업상 협업개념과의 충돌

직무급의 도입에 있어 팀 작업 중심의 조직구조도 장애요인 중 하나로 지적되었다. 실제로 미국과 같이 직무급이 대표적인 임금체계였던 국가에서 숙련급(skill-based pay) 또는 역량급 등이 대안적인 임금체계로 관심을 끈 이유는 개인 직무중심의 작업방식을 팀 작업 방식으로 전환하는 과정에서 팀원들 간의 협업중심의 작업조직과의 적합성을 향상시킬 수 있는 임금체계를 모색하면서부터였다. 이러한 관점에서 보면, 직무급의 도입은 한국의 위계적 작업조직을 더욱 경직화하는 요소로도 작용할 수 있다는 점에서 일정한 충돌이 있는 것이 사실이다.

직무급은 전통적인 기능식 조직에 적합한 임금체계이다. 전통적 기능식 조직에서는 기능 간 조정이 상시적으로 일어나지 않고 별도의 조정역할기능에 의해서 이루어지기 때문에, 직무는 매우 정형적이고 안정적인 성격을 가진다. 반면, 팀 조직에서는 기능 간 교차 업무가 상시적으로 이루어져야 하고 상황의 변화에 따라 팀 구성원의 역할이 유연하게 적응해야 하므로 비확정적이고 비정형적인 업무의 범위가 커지는 특성을 가진다. 따라서 직무의 내용을 구체화시켜 업무의 확정적 영역을 보장하는 직무급과는 일정하게 충돌할 수 있다.

Ⅲ. 소 결

전문가 의견조사 결과를 통해 도출된 직무급 도입과 운용의 장애요인은 다음과 같다. ① 고용관계의 당사자인 기업과 근로자들 모두 직무개념에 대해 명확하게 이해하지 못하고 있다는 점, ② 직무분석과 직무평가 과정에서 많은 시간과 비용이 소비되고 갈등이 발생한다는 점, ③ 연공서열 중심의 장유유서 문화, 집단주의와 온정주의로 인해 근로자들이 직무의 상대적 가치에 연동되는 직무급에 반감을 가지는 점, ④ 신뢰성과 타당성이 확보된 시장임금정보의 부족으로 직무별 시장임금 벤치마크가 어렵다는 점, ⑤ 횡적 직무시장의 미활성화로 인해 경력경로 설계와 직무중심 채용이 어렵다는 점, ⑥ 직무의 변화를 반영하기 위한 직무의 지속적 유지보수가 어렵다는 점, ⑦ 팀 작업 중심의 업무수행방식에 직무급을 적용하기 어렵다는 점이다.

전문가 의견조사 결과 도출된 직무급의 장애요인들은 우리나라에서 역사적으로 형성되어 온 속인주의적 인사관리 체계가 단기간 내에 직무중심 인사관리 체계로 변환되기 어렵다는 것을 재확인시켜 주었다. 기본급 임금체계는 채용관리, 경력관리, 직무관리, 교육훈련관리, 총보상 관리 등 다른 인사제도들과 기업이 처한 내부·외부 환경은 물론 한 국가의 교육시스템, 문화, 노동법, 자유시장에 대한 정부의 지지정도 등 다양한 제도적 환경과 상호 작용하는 총체적 고용관계 시스템의 하위 요소이기 때문이다. 따라서 직무급을 둘러싼 연계 요소들이 어떻게 직무급의 도입과 운용에 적합한 방향으로 전환 또는 보완되어야 하는가를 검토하는 과정에서 직무급의 촉진요인 또한 도출될 수 있을 것이다. KLI

[참고문헌]

이장원·송민수·김윤호·이민동(2015), 『임금직무체계 변화실태와 직무급의 과제』, 한국노동연구원.

장연이(2015), 「직무급 원점에서 다시보자」, 『HR Insight』 4월호.

정승국·노광표·김혜진(2014), 『직무급과 한국의 노동』, 한국노동연구원.

Morgeson, F. P. and M. A. Campion(2012), "A Framework of Sources of Inaccuracy in Job Analysis," in M. Wilson, R. Harvey, G. Alliger, and W. Bennett(eds.), *The Handbook of Work Analysis: The Methods, Systems, Applications, and Science of Work Measurement in Organizations*, New York, NY: Psychology Press/Taylor & Francis Group.