

직무중심 임금체계를 위하여

오 계 택*

I. 머리말

우리나라 노동시장은 변화를 겪고 있다. 과거에는 고성장과 고출산이라는 유리한 노동시장 환경을 가지고 있었다. 노동시장 수요 측면에서는 고성장 과정에서 기업들이 발전하는 과정에 있었기 때문에 일자리 창출도 활발하였고, 기업 내부적으로도 더 많은 인력과 고직급에 대한 수요도 지속적으로 창출되었다. 노동시장 공급 측면에서도 고출산으로 인해 인력공급이 풍부하였고, 우리나라의 높은 교육열로 인해 인적자원의 수준도 상대적으로 높은 편이었다. 하지만 1998년 외환위기 이후 우리나라의 경제성장률은 상대적으로 저성장으로 들어섰고, OECD 주요국과 비교하여 보더라도 상대적으로 높았던 경제성장률이 이제는 거의 비슷한 수준으로 되어가고 있다. 우리나라의 인구구조는 14세 이하의 지속적으로 감소하고 있고, 65세 이상 인구는 지속적으로 증가하고 있다. OECD 주요국과 비교하여 보면, 과거에는 고령층 비율이 낮은 수준이었지만 이제는 거의 비슷한 수준으로 들어섰고, 낮은 출산율을 고려하여 보면, 멀지 않은 미래에 우리나라가 다른 OECD 주요국보다 더 높은 수준에 도달할 것으로 예상된다.

이러한 노동시장 환경변화로 인해 인적자원관리에도 변화가 요구된다. 우리나라의 전통적인 인사관리는 노동시장 입직기의 학력 위주의 기제와 재직기의 연공중심의 기제로 요약될 수 있다. 이러한 학력 및 연공중심의 노동시장 기제는 경제발전기의 노동시장 기제로는 어느 정도 긍정적인 기능을 발휘하였다고 할 수 있다. 경제발전 초기에는 일반적 지식을 가진 근로자들을 채용하여 조직에 대한 헌신에 기초하여 장기적인 숙련 축적을 하는 것이 인력관리의 가장 핵심적인 과제였고, 이러한 측면에서 학력중심의 채용관행과 연공급적 호봉제는 긍정적인 역할을 할 수 있었던 것으로 보인다. 하지만 노동시장 환경이 변하면서 학력 및 연공중심의 기제보다는 직무요건 및 성과중심의 기제의 중요성이 높아지고 있다(김동배, 2016). 노동시장 입직기

* 한국노동연구원 연구위원(okt8941@kli.re.kr).

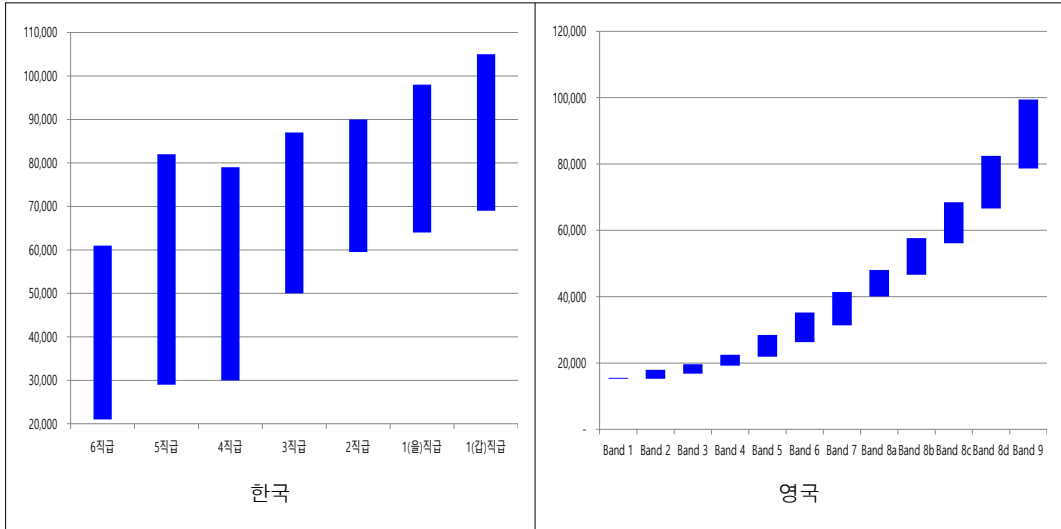
에는 학력을 포함하여 직무요건을 반영할 수 있는 다양한 능력이나 역량이 중요해지고 있으며, 재직기에는 연공을 포함하여 직무가치와 성과를 반영할 수 있는 다양한 요인들을 고려할 필요성이 높아지고 있다. 이에 따라 임금체제도 과거의 연공에 기초한 안정적인 임금체계에서 직무가치, 역량, 성과 등 다양한 요인들을 고려한 공정하고 지속가능한 임금체계로 개편될 필요가 있다.

II. 우리나라 임금체계의 과제

과거 우리나라의 연공중심 임금체계로 인해 임금분포는 연령 및 근속연수의 영향을 많이 받는 임금체계의 특징을 가지고 있다. 이는 과거 숙련축적이 중요했던 경제발전기의 영향으로 보이는데 이러한 임금체계의 문제점은 연공의 영향력이 강해 동일가치노동 동일임금 원칙이 지켜지기 어렵다는 것이다. 동일가치노동 동일임금 원칙이 지켜지기 위해서는 서로 비슷한 일을 하는 근로자들에게는 비슷한 임금을, 서로 다른 가치의 일을 하는 근로자들에게는 다른 임금을 지급해야 한다. 연공의 영향력이 강한 임금체계의 경우 비슷한 일을 하더라도 근속연수가 증가하면 임금이 증가하기 때문에 서로 다른 임금을 받을 수 있고, 서로 다른 가치의 일을 하더라도 근속연수에 따른 임금증가로 인해 서로 비슷한 임금을 받을 수 있게 된다(유규창, 2013). [그림 1]은 공공기관의 임금체계를 보여주고 있는데 왼쪽은 우리나라 공공기관의 예를, 오른쪽은 직무급 전통이 강한 영국의 공공기관 임금체계의 예를 보여주고 있다. 우리나라 공공기관의 임금체계는 두 가지의 문제, 즉 비슷한 일을 하는 사람들의 임금분포가 너무 넓고, 다른 가치의 일을 하는 사람들과의 중첩부분이 너무 넓은 문제를 보여주고 있다. 영국 공공기관의 임금체계의 경우 이와는 반대로 서로 비슷한 일을 하는 경우 임금분포가 상대적으로 넓지 않고, 서로 다른 가치의 일을 하는 직무들과 중첩되는 부분도 상당히 적은 것으로 나타난다. 또 하나의 차이는 우리나라 공공기관의 임금체계에서는 낮은 직급의 임금분포가 상대적으로 넓은 반면, 영국의 임금체계에서는 고직급의 임금분포가 넓게 나타난다는 것이다(정동관, 2014). 고직급의 경우 자신의 의사결정과 성과가 기관의 성과에 더 많은 영향을 미칠 가능성이 높기 때문에 성과에 따른 차등이 더 많이 이루어질 필요가 있으며 따라서 고직급의 임금분포가 더 넓게 나타날 가능성이 높다. 하지만 우리나라의 경우 근속연수가 높은 근로자의 임금상승으로 인해 오히려 저직급의 임금분포가 더 넓게 나타나는 경향을 보이는데, 이는 근속연수로 인한 임금상승이 성과로 인한 임금상승을 상쇄하는 효과를 가져 성과 중심의 임금체계 구축의 장애요인으로 작용할 수 있다(이승협, 2015). 따라서 동일가치노동 동일임금 원칙 구현 및 성과중심 임금체계

구축을 위해서는 근속에 따른 가파른 임금상승을 완만하게 할 필요가 있으며, 이를 위해 초임 조정 등 임금체계의 개편이 필요할 것으로 보인다.

[그림 1] 우리나라와 영국의 공공기관 임금체계



우리나라 노동시장에서 나타나는 또 다른 임금격차의 원인은 기업규모에 따른 것이다. 중소기업의 임금수준은 2004년 대기업의 59.8%에서 2014년 56.7%로 하락하는 추세에 있고, 시간당 임금으로 계산하더라도 58.3%에서 56%로 하락하는 모습을 보이고 있다. 이러한 기업규모별 임금격차의 원인은 우리나라의 독특한 원하청 구조에 있다고 할 수 있다. 우리나라는 수출주도형 경제 모형을 구축하는 과정에서 대기업 주도적인 수출 전략을 발전시켰다. 이 과정에서 중소기업은 주로 대기업의 부품이나 중간공정을 담당하고, 대기업은 이러한 부품들을 조립하여 완제품을 만들고 이를 수출하는 방식으로 기능분화가 이루어져 왔다. 이러한 중소기업과 대기업의 기능분화는 수출주도형 경제의 측면에서는 효율성을 보였다고 평가되지만 대기업과 중소기업 간의 협상경쟁력 측면에서는 너무 과도하게 대기업 중심의 기업 생태계가 구축됨으로써 힘의 불균형을 가져왔다. 문제는 이러한 협상력의 불균형이 해당 근로자의 임금수준에도 영향을 미침으로써 대기업의 고임금과 중소기업의 저임금이라는 이중적 노동시장 구조를 창출하였다는 것이다. 물론 이러한 임금수준 차이가 부가가치 창출이나 생산성과 같은 객관적인 근거에 기초한 것이라면 문제의 소지가 적지만 단순히 어떤 규모의 기업에서 근무하느냐에 따라 임금수준에 큰 격차가 발생하는 것은 바람직한 현상은 아닐 것이다. 우리나라의 경우 서구와 달리 직종별 노동시장이 아니라 기업별 노동시장이 발달한 것도 기업규모별 임금격차 발생의 원인으로 작용하였을 것으로 보인다. 서구의 경우 산별협약이나 산별협상 과정에서 해당

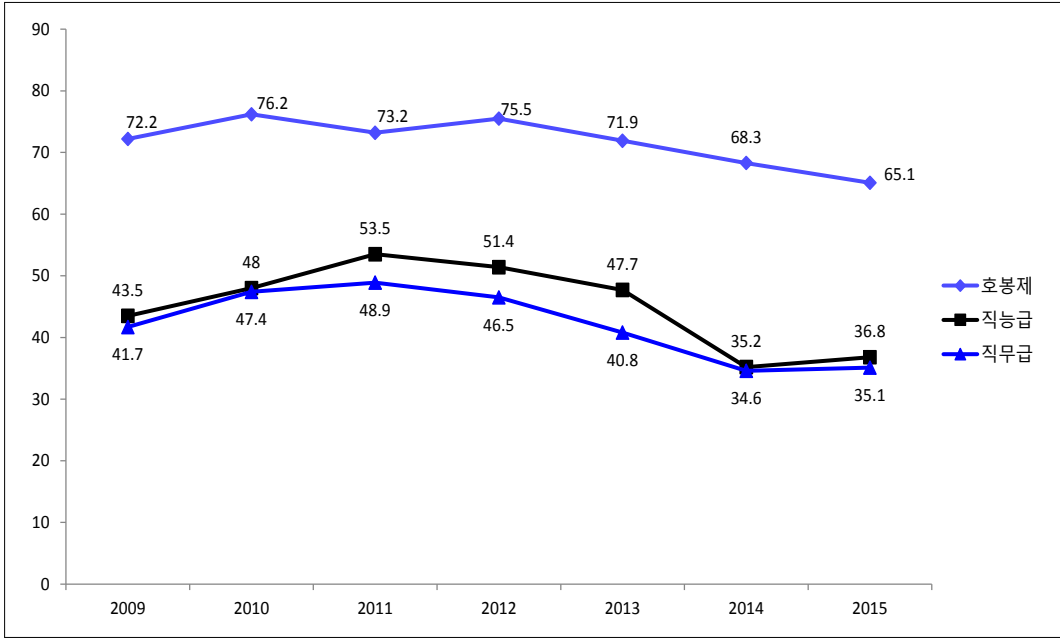
산업의 임금수준에 대한 어느 정도의 조정이 이루어질 수 있는 구조인 반면, 우리나라는 기업 별 노조이기 때문에 이러한 과정이 이루어지기 어렵기 때문이다(문무기 외, 2006). 이러한 기업 규모별 임금격차를 축소하기 위해서는 산업수준에서는 산별노조와 같은 교섭구조를 구축하는 노력이 필요하며, 이러한 구조의 기능적 등가물로서 산업 혹은 직종 수준의 직무평가 도구 개발과 같은 작업도 필요하다. 또한 대기업은 중소기업의 일에 대해 정당한 가치를 부여하여 이에 상응하는 대금을 지불하는 관행을 구축하는 것이 필요하며, 중소기업 고용주는 근로자들의 노동의 대가에 부합하는 공정한 임금을 지불하는 것이 필요하다.

마지막 노동시장 임금격차의 근원은 고용형태에 의한 것이다. 우리나라는 1998년 외환위기 전후 비정규직 활용이 도입되어 그 이후 비정규직 규모가 확대되어 왔다. 이러한 규모의 확대 이외에도 정규직과 비정규직 간의 임금격차도 확대되어 왔다. 우리나라 중소기업의 비정규직 임금은 중소기업 정규직의 78.1%에서 68.4%까지 감소하여 왔고, 대기업의 비정규직 임금도 대기업의 정규직 대비 73.8%에서 66.1%까지 감소하여 왔다. 대기업 정규직 대비 중소기업 비정규직의 임금은 2004년 41.6%에서 2014년 40.7% 정도 수준에 머무르고 있다. 이러한 정규직과 비정규직 간의 임금차이 또한 만약 부가가치의 차이나 생산성의 차이와 같은 객관적인 근거에 의한 것이라면 문제가 덜 되겠지만 이러한 차이 중 일부는 단순히 고용형태의 차이에 의한 것으로 보인다(정승국, 2016). 비정규직의 경우 고용기간도 정해져 있어 고용안정성에서도 불리한 처지에 있기 때문에 이러한 정규직과 비정규직의 임금격차는 비정규직 근로자를 고용안정성과 근로조건이라는 이중의 불리한 처우에 처하게 하여 대기업 정규직에 들어가기 위한 경쟁을 격화시키고 청년들의 노동시장 진입시기를 늦추는 요인으로 작용하여 왔다. 또한 비정규직이 정규직으로 가기 위한 징검다리 역할을 하기보다 한번 비정규직으로 시작하면 계속 비정규직에 머무는 비정규직의 함정에 빠지는 현상을 초래하였다(김혜진, 2014). 비정규직의 규모를 축소하기 위해서는 상시적이고 지속적인 업무는 기본적으로 정규직으로 채용하되 기업의 핵심적인 활동 여부 등에 따라 자회사나 파견 및 용역 등을 적절하게 활용하는 방식을 고려할 필요가 있을 것이다. 다만 자회사를 실질적으로 파견이나 용역처럼 활용하지 못하게 하고 파견 및 용역의 남용을 방지하는 방안 마련이 필요하다. 비정규직의 처우에 대해서는 기본적으로 동일가치노동 동일임금 원칙에 입각하여 비슷한 직무를 담당하는 경우 고용형태에 상관없이 비슷한 처우를 하는 것을 원칙으로 할 필요가 있을 것이다. 더 나아가 비정규직의 경우 고용안정성이 낮기 때문에 이를 보상하기 위해 일종의 고용안정수당 성격의 상대적으로 더 높은 임금을 지불하는 방안도 고려할 필요가 있다. 이러한 상황에서는 기업은 해당 직무의 특성을 고려하여 해당 인력을 직무안정성이 높은 정규직으로 채용할 것인지, 아니면 상대적으로 고임금을 지불하더라도 고용유연성이 확보될 수 있는 비정규직으로 활용할 것인지를 고민하여 고용형태를 결정할 것으로 보인다.

이처럼 우리나라의 노동시장은 내부노동시장(기업 내부)에서는 서로 다른 직무들의 임금수준을 어떠한 기준을 통해 결정할 것인지에 대한 기준 설정이 필요하고, 외부노동시장(기업간)에서는 서로 비슷한 직무를 수행하는 근로자들의 임금수준을 어떻게 조정할 것인가의 문제를 해결해야 하는 숙제를 안고 있다. 특히 근속연수에 따른 임금상승을 어떠한 방식을 통해 조절할 것인지, 기업규모에 따른 임금격차를 어떻게 해결할 것인지, 고용형태에 따른 임금격차를 어떻게 해결할 것인지 등 많은 과제들이 있다. 문제를 더욱 어렵게 하는 것은 현재의 고용통계는 전체 임금격차만을 보여줄 뿐 직무의 가치 등을 고려할 때 정당한 차등은 어느 정도이고 실질적인 차별에 해당하는 부분은 어느 정도인지 등에 대한 통계도 아직까지는 확실하지 않다. 임금격차 그리고 더 나아가 임금차별에 대한 실질적인 판단을 위해서는 직무의 가치 그리고 인적자본의 수준 등 임금차이를 설명할 수 있는 부분에 의해 설명될 수 있는 임금차등 부분과 이러한 요인들에 의해 설명될 수 없는 임금차별 부분을 판단할 수 있는 기준과 이에 기초한 통계의 수집 및 분석 등이 선행될 필요가 있을 것이다.

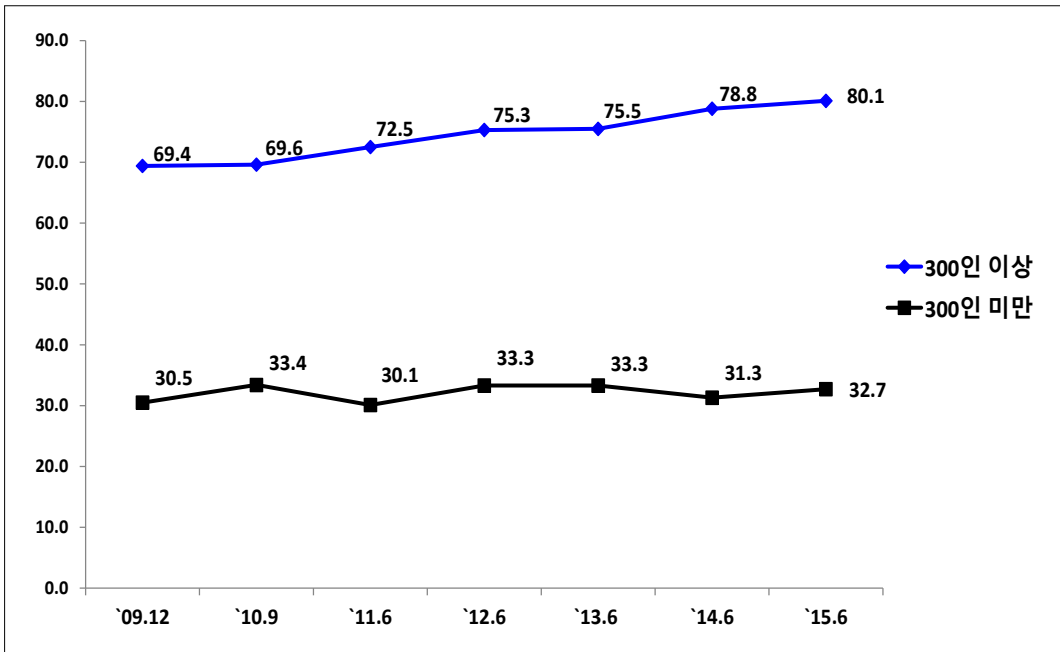
기업 내의 서로 다른 직무들의 상대적인 임금차이의 기준은 결국 기본급을 어떠한 기준에 의해 결정할 것인지를 문제이다. 일반적으로 알려진 기본급 임금체계는 직무의 상대적인 가치에 의한 미국이나 영국 등의 직무급, 역할의 상대적인 가치에 의한 일본의 역할급, 과거 일본에서 활용되었던 숙련 수준에 의한 직능급 혹은 숙련급, 일본과 우리나라의 전통적인 방식인 근속연수에 의한 연공급 등이 있다. 현재 우리나라의 노동시장 상황으로 볼 때 기존의 연공급이 적합한 기업들도 존재하겠지만 많은 기업의 경우 새로운 대안적인 임금체계를 고민해야 할 시점에 이르렀다고 보여진다. [그림 2]에서 보는 바와 같이 우리나라의 기본급 임금체계는 연공급의 비중이 낮아지고는 있으나 아직은 연공급이 가장 대표적인 임금체계라고 할 수 있고, 직무급이나 직능급은 임금조사의 한계로 인해 과대추정되고 있는 것으로 보인다. 현재의 임금조사에서는 임금체계를 연공급, 직능급, 직무급 중에서 선택하도록 하고 있고 복수응답을 허용하고 있기 때문에 순수한 형태의 직무급이나 직능급을 구분하기 어려운 문제를 가지고 있다. 좀 더 엄격한 방식에 의하면 직무급은 약 5% 수준 그리고 직능급은 3% 정도 수준인 것으로 추정된다. 우리나라의 연봉제는 기본급 임금체계는 아니며, 기존의 연공급 중심의 임금체계에 성과급이 결합된 형태의 임금체제로 볼 수 있다. 1998년 외환위기 이후 도입이 증가하였고 [그림 3]에서 보는 바와 같이 특히 대기업에서 많이 도입되었다.

[그림 2] 한국의 임금체계 변화



자료 : 고용노동부 사업체노동력조사 부가조사.

[그림 3] 한국의 연봉제 도입 비중

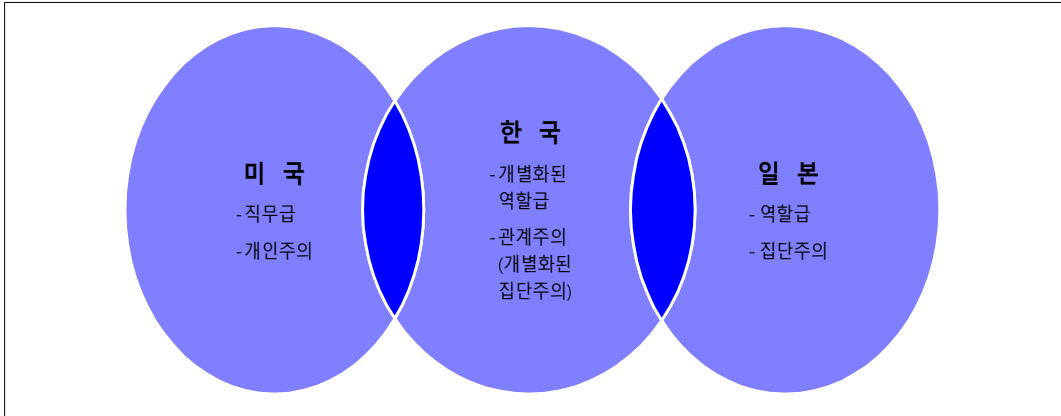


자료 : 고용노동부 사업체노동력조사 부가조사.

Ⅲ. 직무중심 임금체계의로의 전환

[그림 4]에서 보는 바와 같이 우리나라 근로자들의 일하는 작업방식은 개인주의-집단주의 측면에서 미국과 일본의 중간 정도로 볼 수 있다. 미국은 직무급 방식의 임금체계를 가지고 있고 개인주의 문화를 가지고 있다. 개인은 개인에게 부여된 직무를 수행하고, 이 직무의 가치에 상응하는 임금을 기본급으로 받는다. 일본은 역할급 방식의 임금체계를 가지고 있으며 집단주의 문화를 가지고 있다. 일본의 근로자들은 자신에게 부여된 역할을 충실히 수행하고 이에 상응하는 역할급으로 기본급을 받는다(박우성, 2016). 우리나라는 서구의 개인주의와는 다른 집단주의 방식의 문화를 가지고 있지만 일본의 집단주의와는 또 다른 관계주의의 문화를 가지고 있다. 이는 개인화된 집단주의 정도로 해석될 수 있는 문화로 일본의 집단주의에서는 개인의 역할이 집단의 공식적인 역할부여에 의해 이루어지는 반면, 우리나라에서는 개인과의 관계에 의해 이루어진다는 측면에서 개별화된 역할급이라고도 볼 수 있다(김수곤·박준양, 2005). [그림 5]에서 나타나는 바와 같이 직무급은 직무의 가치에 기반하기 때문에 주로 직무의 내용과 가치에 따라 업무가 이루어지고 보상이 지급되는 방식이다. 일본의 역할급은 직무급의 내용을 포함하여 역할의 내용과 조직의 목표나 전략과의 적합성이 추가된 형태로 볼 수 있다. 따라서 일본의 역할급은 개인의 직무를 넘어서서 조직에서 필요로 하는 추가적인 미션을 좀 더 유연한 방식으로 해결할 수 있는 장점을 가진다고 할 수 있다. 우리나라는 미국과 일본의 임금체계에 관계성이 추가된 방식으로 볼 수 있다. 즉, 우리나라의 경우 업무의 정의, 과정, 그리고 성과 등이 누구와의 관계에서 형성되었느냐에 따라 달라질 수 있다는 것이다. 우리나라의 주요 임금체계가 연공급이라면 연공급 임금체계와 이러한 업무방식과의 적합성이 확보되어야 우리나라 임금체계의 정당성이 확보될 수 있을 것이다. 물론 조직에서의 근속연수가 증가할수록 관계성도 풍부해지고 조직에 기여할 수 있는 방식도 다양해지는 등 관계성에 기초한 업무방식을 통한 성과도 높아지는 경향이 있을 수 있지만 그렇지 못한 부분이 존재하는 만큼 우리나라 임금체계 개편의 필요성도 존재한다고 볼 수 있다(박성준, 2009). 이러한 업무방식의 장점은 일본의 업무방식보다 더 많은 유연성을 확보할 수 있고, 근로자들의 높은 헌신감에 기초할 수 있으며, 경제성장기에 적합할 수 있다는 것이다. 하지만 이러한 방식의 문제점은 명확한 직무에 대한 정의가 없고 장시간 근로로 연결될 수 있으며 고성과자에게 더 많은 업무가 부여될 수 있다는 것이다. 따라서 향후 이러한 단점을 보완하기 위해서는 직무 정의를 좀 더 명확하게 하고 채용, 업무부여, 성과관리, 보상관리 등을 이에 기초하여 체계적으로 할 필요가 있을 것이다.

[그림 4] 미국, 일본, 한국의 문화 및 임금체계 비교



[그림 5] 미국, 일본, 한국의 임금체계 구성요소 비교



실질적인 임금관리는 임금곡선을 어떻게 관리할 것인가의 문제라고 할 수 있다. 우리나라의 임금곡선은 서구 국가들에 비해 상당히 기울기가 급격하게 되어 있다. 이는 과거 경제개발 시기의 영향에 의한 것이긴 하지만 이제는 노동시장 환경이 바뀌었기 때문에 이에 맞추어 임금곡선의 기울기도 조정될 필요가 있을 것이다(황수경 외, 2005). 노동시장 진입 초기에는 숙련도 어느 정도 향상되고 조직에 대한 적응이 이루어지면서 성과도 향상되는 경향이 있기 때문에 초기 몇 년 동안은 호봉제 방식의 임금상승이 이루어질 필요가 있을 것이다. 하지만 이러한 노동시장 진입초기의 성과상승 효과는 무제한적으로 지속되는 것은 아니기 때문에 일정기간

이후에는 기본적인 임금곡선의 기울기는 완만하게 될 필요가 있을 것이다. 그 이후에는 성과에 연동되는 성과연동 변동급의 비중을 높일 필요가 있을 것이다. 기본급 구성요소는 직무의 가치를 기반으로 하는 직무급 성격의 요소와 숙련수준을 기반으로 하는 숙련급 혹은 직능급 성격의 요소가 결합된 형태가 근로자 수용성 측면에서 현실성이 높은 임금체계라 할 수 있을 것이다. 하지만 제3의 임금체계 가능성에 대해서는 지속적이고 꾸준한 연구와 논의가 필요할 것으로 보인다.

IV. 공정한 인사관리를 위하여

공정한 임금체계로의 전환을 위해서는 노동시장 인프라 구축이 필요하다. 특히 직무중심 인사관리를 위해서는 직무평가 등 직무가치에 대한 정보를 제공할 수 있는 도구가 필요하며, 이러한 직무평가 도구는 직종수준에서 여러 가지 직무들의 상대적인 가치를 판단하기 위해 직종수준에서도 개발될 필요가 있을 것이다(이상민, 2016). 영국이나 독일 등 직무 및 직종중심 노동시장이 발달한 국가들의 경우 산별협약 등에 직종수준에서 활용가능한 직무평가 도구를 포함시켜 해당분야 기업들이 공통적으로 활용하도록 하고 있다. 우리나라의 경우 직무중심의 인사관리를 하고자 하더라도 이를 위한 인프라 구축이 미비한 경우가 많은데 직무평가 도구도 이러한 분야 중의 하나라고 할 수 있다. 노동시장 전체를 포괄하는 직무평가 도구는 너무 광범위하여 활용도가 떨어질 수 있으므로 직종수준의 직무평가를 개발하여 해당 분야에서 활용할 수 있도록 할 필요가 있을 것이다. 직종수준의 직무평가 도구를 해당 분야에서 전반적으로 활용한다면 이를 통해 직종수준 노동시장을 구축하는 기초가 될 수 있고, 직종수준에서 직무간 임금공정성을 구축하는 기반이 될 수 있을 것이다(김수곤·박준양, 2005).

또한 노동시장의 임금정보 제공 및 활용도 활성화시킬 필요가 있을 것이다. 특히 기업에서 실질적으로 활용가능한 임금정보를 제공하기 위해서는 임금정보를 직종 및 직급별로 구분하여 제공할 필요가 있을 것이다. 핵심직무에 대한 시장임금 정보 제공은 직무급 설계와 운영의 기초가 될 수 있으며 직무중심 인사관리를 위한 인프라라고 할 수 있다. 일본의 경우에도 OWS나 인사의 임금조사에서 직종 및 직급별 임금조사를 통해 연공급 임금제도 개편을 지원하였던 사례가 있다. 미국은 BLS에서 NCS(National Compensation Survey)의 임금자료에 기초하여 WQS(Wage Query System)을 통해 임금정보를 제공하고 있으며, 산업별로 각 산업에 특화된 임금정보를 제공하는 많은 민간기업들이 활동하고 있다. **KLI**

[참고문헌]

- 김동배(2016), 「임금체계 개편: 과거, 현재 그리고 미래」, 『임금체계 개편의 방향 및 대안』, 경제사회발전노사정위원회, pp.4~59.
- 김수곤·박준양(2005), 「우리나라 임금제도 변천과 그 정책적 함의」, 한국노동연구원.
- 김혜진(2014), 「비정규직/무기계약직과 직무급제」, 『직무급과 한국의 노동』, 한국노동연구원, pp.8~90.
- 문무기 외(2006), 「임금제도 개편을 위한 노동법적 과제」, 한국노동연구원.
- 박성준(2009), 「우리나라 임금피크제의 현황과 문제점」, 한국경제연구원.
- 박우성(2016), 「역할중심의 임금체계 개편」, 『임금체계 개편의 방향 및 대안』, 경제사회발전노사정위원회, pp.97~138.
- 유규창(2013), 「직무중심의 인사체계 개편이 필요하다」, 『2013 인사임금사례 총람』, 한국경영자총협회, pp.13~20.
- 이상민(2016), 「종합급적 임금체계 대안」, 『임금체계 개편의 방향 및 대안』, 경제사회발전노사정위원회, pp.177~200.
- 이승협(2015), 「공공기관 임금체계 실태조사 결과 및 개편방향」, 『임금컨퍼런스: 한국의 임금체계』, 한국노동연구원, pp.149~171.
- 정동관(2014), 「영국의 임금직무체계」, 『국제노동브리프』 12(3), pp.18~34, 한국노동연구원.
- 정승국(2016), 「능력주의 임금체계의 구상」, 『임금체계 개편의 방향 및 대안』, 경제사회발전노사정위원회, pp.140~173.
- 황수경 외(2005), 「한국의 임금과 노동시장 연구」, 한국노동연구원.