

직무중심 임금체계의 방향 및 전략

오 계 택*

1. 머리말

인적자원관리의 기본 기능은 근로자들에게 목적의식을 부여하고 이러한 목표를 달성하고자 하는 동기부여를 통해 의도한 성과를 창출하는 것이다(Noe, et al., 2010). 이러한 인적자원관리 활동으로는 여러 가지 제도들이 있지만 그중에서 이러한 인적자원관리의 기본 기능에 가장 충실하고 또 가장 강력한 기제는 임금관리일 것이다. 어떤 기업 혹은 기관이 어떠한 임금관리를 하는지는 그 기업의 현재와 미래를 바꿀 수도 있는 매우 중요한 제도이다. 따라서 어떤 기업 혹은 기관이 자신들이 처해 있는 경영환경, 노동시장 환경, 근로자 특성 등에 부합한 임금제도를 갖추고 운영할 수 있는지는 지속가능 경쟁우위 창출에 있어 핵심적인 요소일 것이다.

임금관리 중에서도 기본급의 결정기준인 임금체계의 결정은 임금관리의 기본적인 성격을 규정하는 핵심적인 요소이다. 근로자의 임금 중 가장 큰 비중을 차지하는 기본급을 어떠한 기준으로 분배할 것인가를 결정하는 것이 임금체계이기 때문이다. 우리나라는 전통적으로 근속 연수에 따라 기본급을 결정하는 연공급 임금체계를 가지고 있었다. 연공급 임금체계는 경제 발전기에 고숙련 근로자들을 유지하는 데 유리하고 저임금 근로자의 생활안정에도 기여할 수 있었기 때문이다. 하지만 이제 경제환경이 변화하고 노동시장 환경도 변화하고 있다. 예를 들어, 경제성장을 저하와 인구구조의 고령화로 인해 과거와 같은 연공급 중심의 임금체계의 한계성이 나타나고 있고, 비정규직 비중의 증가와 기업 간 임금격차의 심화 그리고 동일노동 동일 임금에 대한 요구 증가 등으로 인해 평등성을 강조한 임금체계에서 공정성을 강조한 임금체제로 관심이 전환되고 있다. 이처럼 달라진 환경에서 우리나라 노동시장 특성에 적합한 임금체계는 무엇일지에 관심이 모아지고 있다.

이에 대한 해답은 좀 더 장기적인 시간과 시도를 필요로 하지만 잠정적인 대안에 대한 모색

* 한국노동연구원 임금직무혁신센터 소장(okt8941@kli.re.kr).

은 필요한 시점이다. 많이 언급되고 있는 대안 중 하나는 서구 국가들에서 활용되고 있는 직무급이다. 하지만 서구에서 직무급이 가능했던 이유는 노동시장이 직종중심으로 이루어져 있고, 직무급이 정착될 수 있었던 역사적·사회적 맥락이 존재했기 때문이다. 따라서 우리나라에서 서구에서 활용되는 방식의 엄격한 의미의 직무급이 당장 가능하리라 기대하기는 어렵다. 다만 직무급이 기초하고 있는 직무중심 인사관리, 그리고 더 나아가 직무중심 임금체계를 구축할 수 있는지에 대한 분석은 필요하다 하겠다. 그렇다면 직무중심 임금체계란 무엇이고 무엇을 할 수 있는지에 대한 정보가 필요할 것이다.

직무중심 임금체계란 직무의 상대적인 직무가치에 입각하여 직무등급을 부여하고 이에 기초하여 임금의 상대적인 수준을 결정하는 임금체계를 의미한다(Schwab & Wichem, 1983). 따라서 직무중심 임금체계를 운영하기 위해서는 직무의 상대적인 가치를 파악할 수 있는 방법이 필요하다. 가장 일반적으로 활용되는 방법은 직무평가이다. 직무평가를 통해 직무의 상대적인 가치를 파악하여 직무가치를 도출하더라도 직무의 시장가치에 대한 정보도 필요하다. 해당직무가 시장에서 얼마 정도의 가격을 형성하고 있는지를 알아야 임금수준을 부여할 수 있기 때문이다. 시장가격보다 너무 낮은 임금수준을 부여하면 근로자들이 떠날 것이고, 시장가격보다 너무 높은 임금수준을 부여하면 기업은 가격경쟁력에서 밀려날 것이기 때문이다. 따라서 직무중심 임금체계를 구축하기 위해서는 가로축에 직무에 대한 정보를, 세로축에 임금에 대한 정보를 구축하여 이를 결합하는 방식이 필요하다.

그렇다면 직무중심 임금체계는 무엇을 할 수 있는지에 대해 살펴보자. 직무중심 임금체계가 가지고 있는 가장 큰 장점은 임금차별 방지기능이다(Schwab, 1980). 서구에서 많이 논의되고 있는 동일노동 동일임금의 원칙을 실현하기에 가장 적합한 임금체계라는 평가를 받고 있다. 하지만 이에 대해서도 좀 더 정밀한 분석이 필요하다. 직무평가를 통한 직무의 상대적인 가치 판단은 같은 기업 내에서만 가능하기 때문에 직무평가를 통한 임금차별 방지효과는 기업 내에서만 존재한다. 기업 간에 발생하는 임금차별 방지는 임금정보 제공 등 임금격차 완화를 위한 사회적 노력에 의해 이루어지는 것이기 때문이다. 우선 직무중심 임금체계의 두 축인 직무관리 인프라와 임금정보 인프라에 대해 살펴보고, 이를 어떻게 결합하여 직무중심 임금체계를 운영하여 임금차별의 효과를 거둘 수 있는지에 대해 살펴보자.

II. 직무관리 인프라¹⁾

효율적인 임금관리가 이루어지기 위해서는 효율적인 직무관리가 필수적이다(오계택, 2017). 직무관리는 하나의 조직 내에 존재하는 다양한 직무들을 어떻게 관리할 것인지에 대한 관리체계를 구축하는 것을 의미한다. 즉 업무진행 방식을 체계화하고, 조직구조를 명확하게 하며, 직무분석과 직무평가를 통해 직무정보를 정리하고, 직무 디자인을 통해 직무들이 어떠한 방식으로 이루어지도록 할 것인지를 공식화할 필요가 있다. 직무관리의 기초 없이 임금관리는 거의 불가능하기 때문이다. 임금체계라고 하는 것도 결국 직무를 어떠한 기준으로 구분할 것인가의 문제이다. 즉 근속연수에 따라 연공등급을 설정하면 연공급, 직무의 상대적인 가치에 따라 직무등급을 설정하면 직무급, 직능수준에 따라 직능등급을 설정하면 직능급, 역할의 상대적인 정도에 따라 역할등급을 설정하면 직능급의 임금체계가 되는 것이다. 따라서 어떠한 기준에 따라 직무를 구분할 것인지를 먼저 결정해야 한다. 그리고 당연히 이 기준에 따라 임금을 지급하는 기준도 결정해야 할 것이다.

우리나라의 대부분의 기업들이 기준에 가지고 있었던 연공급의 직무관리는 매우 단순하다. 근속연수에 따라 연공등급만 구성하면 되기 때문에 입사일에 대한 기록만 가지고 있으면 근속연수 계산이 가능하고 따라서 연공등급도 결정된다. 그리고 연공급 호봉 테이블의 근속연수에 따라 임금을 지불하면 되기 때문에 계산도 간단하고 근로자들 간에 이견의 여지도 없다. 연공급이 가지고 있는 장점 중 하나도 투입이 별로 필요없는 임금체계라는 점이다.

이와 달리 직무급은 상당한 투입이 요구된다. 직무의 상대적인 가치를 결정해야 하기 때문에 직무의 가치를 판단할 수 있는 도구가 필요하다. 이를 보통 직무평가도구라고 하는데 이러한 도구를 통해 조직에 존재하는 주요 직무들에 대해 직무의 상대적인 가치를 측정하게 된다. 이렇게 측정된 직무가치를 통해 직무등급을 설정하게 되고 이 직무등급에 임금수준을 부여하는 방식을 통해 임금제도가 운영된다.

직무중심 임금제도를 운영하기 위해서는 직무관리 인프라, 특히 직무평가도구가 필요하다. 직무평가도구는 각 개별 기업별로 사용되는 것이기 때문에 활용은 개별 기업수준에서 이루어지지만 노동시장에서의 임금격차를 줄이기 위한 목적으로 산별 수준에서 직무평가도구를 공유하는 방식이 활용되고 있다. 대표적으로 영국의 경우 산별협약에 해당 산업에서 활용할 수 있는 직무평가도구를 포함하여 해당 산업의 기업들이 활용할 수 있도록 하고 있다. 적어도 직무의 상대적인 가치를 판단하는 기준을 공유함으로써 같은 산업 내에서 서로 비슷한 일에 대

1) 이 부분에 대해서는 본 호의 유규창의 글을 참고.

한 직무가치의 판단이 너무 다르게 나타나는 것을 방지하기 위한 노력으로 볼 수 있다(오계택 외, 2015).

이를 위해 직종별로 직무평가도구 개발이 필요하다. 각 직종에 따라 직무의 특성이 다르기 때문에 직종 수준에서 직무평가도구가 개발되는 것이 바람직할 것으로 보인다. 영국도 이러한 이유로 직종 수준 혹은 산업 수준에서 직무평가도구를 개발하여 공유하고 있는 것으로 보인다. 우선은 직종별 직무평가도구를 개발하고 이렇게 개발된 직무평가도구가 해당산업 분야에서 활용될 수 있도록 홍보 및 확산하는 노력도 필요할 것이다. 필요하다면 직무평가에 대한 교육, 그리고 수요가 있는 기업에 대해서는 컨설팅 지원 등도 병행되면 효과적일 것이다.

Ⅲ. 임금정보 인프라

제Ⅱ장에서는 직무중심 임금체계를 위해 어떠한 직무정보 인프라를 구축할 필요가 있는지에 대해 살펴보았다. 이 장에서는 직무중심 임금관리의 또 다른 축인 임금정보 인프라 구축에 대해 살펴보겠다. 조직 내의 다양한 직무들의 상대적인 직무가치에 대한 정보를 구축하더라도 이를 노동시장에서 운용 가능한 임금체계로 만들기 위해서는 임금정보와 결합할 필요가 있다. 즉 직무별로 직무가치에 시장임금을 결합하는 작업이 필요한 것이다. 따라서 직무중심 임금체계를 구축하기 위해서는 임금정보 인프라를 구축할 필요가 있다(오계택, 2016).

임금정보 인프라 구축에 있어서 가장 중요한 점은 임금정보가 직무중심으로 구축되어 있어야 한다는 것이다. 또한 우리나라는 직급중심의 인사관리를 하고 있기 때문에 직급에 대한 정보도 필요할 것으로 보인다. 우리나라의 대부분의 임금통계는 직무에 대한 정보는 없고 총 임금격차에 대한 정보만 제공되고 있다. 예를 들어, 대기업 대비 중소기업의 임금수준 혹은 정규직 대비 비정규직의 임금수준식으로 임금정보가 제공되고 있다. 하지만 이러한 총 임금격차에 대한 정보는 직무가치에 대한 정보가 없기 때문에 이러한 총 임금격차 중 어느 정도가 실질적인 직무의 내용 및 직무가치의 차이에 따른 정당한 차이이고 어느 정도가 이러한 요인들도 설명될 수 없는 임금차별인지 구분할 수가 없다.

대기업이나 정규직은 상대적으로 직무가치가 높은 업무를 담당할 가능성이 높고 또 생산성도 높을 가능성이 높기 때문에 중소기업이나 비정규직과의 임금차이의 어느 정도는 이러한 요인을 통해 설명 가능할 것이다. 하지만 현재의 임금정보 방식을 통해서 어느 정도가 설명 가능한 임금차이이고 어느 정도가 임금격차인지 구분할 수가 없다. 따라서 적어도 직무의 특성을 통제할 상태에서 임금정보를 제공할 필요가 있다. 서로 비슷한 일을 하고 있다면 적어도

직무의 특성으로 인한 임금차이 부분은 고려하지 않고 임금비교를 할 수 있을 것이다. 미국의 경우 노동부 고용통계국에서 노동시장의 직무들을 15단계로 구분하여 임금정보를 제공하고 있다. 이처럼 노동시장의 직무들을 수직적인 단계로 구분하게 되면 직무의 질적인 특성뿐만 아니라 양적인 수준까지 비교할 수 있기 때문에 직무의 특성 파악에 있어 정교화를 기할 수 있는 장점이 있다.

서구의 경우 직무중심의 인사관리를 하고 있기 때문에 직무의 특성에 대한 정보만 제공되면 어느 정도 임금정보 인프라 구축에 있어 큰 문제가 없지만 우리나라는 직급중심의 인사관리를 하고 있기 때문에 추가적으로 직급에 대한 정보가 필요하다. 비록 지금은 과거만큼 강하지만 않지만 여전히 사무직의 경우 사원, 대리, 과장, 차장, 부장 등의 직급관리가 일반적으로 이루어지고 있기 때문이다. 인사부서의 임금관리 직무라고 하더라도 대리 직급과 차장 직급은 하는 일도 다르고 임금도 다를 것이다. 따라서 직무정보에 직급정보를 결합하여 어떤 일을 하는 어떤 직급의 경우에 우리나라 노동시장에서 어느 정도로 임금수준이 형성되어 있는지에 대한 정보를 제공할 수 있는 임금정보 인프라 구축이 필요하다. 예를 들어, 미국식으로 노동시장에서 직무들을 15단계로 구분하여 임금정보를 제공하는 것처럼 정교한 방식은 아니라고 하더라도 적어도 어떤 직무의 어떤 직급은 우리나라 노동시장에서 어느 정도의 임금범위를 갖는지 정도에 대한 정보 제공은 필요할 것으로 보여진다. 임금차별 해소를 위해서는 임금차별 소지가 있는 변수들에 대해 임금수준 비교 정보를 제공하는 방식(예를 들어, 임금분포 공시제 등)이 필요할 것으로 보인다.

Ⅳ. 직무중심 임금체계 구축

이 글의 제I장에서는 직무중심 임금체계를 구성하기 위해 가로축에 직무에 대한 정보를, 그리고 세로축에 임금에 대한 정보를 구축하여 이를 결합하는 방식이 필요하다고 지적하였다. 이를 위해 제II장에서는 직무에 대한 정보를 어떠한 방식으로 수집하여 어떠한 방식으로 제공할 수 있는지 살펴보았고, 제III장에서는 임금이 대한 정보를 어떠한 방식으로 수집하여 어떠한 방식으로 제공할 수 있는지에 대해 살펴보았다. 이 장에서는 이러한 정보들을 어떻게 결합하여 직무중심 임금체계를 구축할 것인지에 대해 논의해 보도록 하겠다.

직무중심 임금체계의 기능을 이해하기 위해서는 기관 내 임금분포와 기관 간 임금분포의 특성부터 이해할 필요가 있다. 특히 임금차별과 관련하여 기관 내 및 기관 간 임금분포를 어떻게 이해할 것인가가 중요하다. 직무중심 임금체계는 주로 기관 내 임금분포 혹은 임금차별과

관련이 있다. 특히 직무평가를 통한 직무의 상대적인 가치 측정은 같은 조직 내의 직무들을 대상으로 이루어지는 것이기 때문에 기관 내의 임금분포에만 영향을 미칠 수 있는 것이다. 조직이 혹은 고용주가 달라지게 되면 비슷한 직무라고 하더라도 실질적인 직무의 내용이 다를 수도 있고 고용주의 지불능력 등이 다를 수 있으므로 직무의 상대적인 가치를 통해 임금수준 및 임금차별을 규제하기에는 한계가 있다.

따라서 대부분의 서구 선진국들은 임금차별 혹은 기관 내 임금분포는 직무의 상대적인 가치 판단에 근거한 직무중심 임금체계 운영을 통해 서로 비슷한 일을 하는 경우에는 비슷한 임금이 지급되고 서로 다른 일을 할 경우에는 서로 다른 임금이 지급될 수 있도록 하고 있다. 하지만 이처럼 기관 내 임금분포만을 규율할 경우 기관 간 임금분포에 있어 격차가 증가하여 노동시장 이중화의 문제가 발생할 수 있다. 즉 서로 비슷한 일을 하더라도 기업규모가 큰 기업이 중소기업에 비해 더 높은 임금을 지불하는 등 직무의 특성이 아닌 기관의 특성에 따라 임금격차가 심화될 가능성이 존재하는 것이다. 이러한 노동시장 이중화를 방지하기 위해 대부분의 서구 선진국들은 서로 다른 기업 혹은 조직에서 서로 비슷한 일을 하는 근로자들의 임금수준을 서로 비슷한 수준으로 유지하기 위한 기제를 운영하고 있다.

미국은 임금정보의 제공을 통해 이러한 노동시장 이중화를 방지하는 대표적인 국가이다. 미국은 노동부 통계국에서 대부분의 직무에 대한 임금정보를 제공하고 있으며 약 1,000개가 넘는 민간 기업들이 각종 임금정보를 제공하고 있다(오계택, 2017). 특정 직무가 노동시장에서 어느 정도의 임금수준을 받을 수 있는지에 대해 사용자도 근로자도 서로 인지하고 있기 때문에 이러한 소위 시장임금과 크게 다른 임금을 지불할 수가 없는 것이다. 이러한 방식을 통해 특정 직무에 종사하는 근로자들이 서로 비슷한 임금을 받을 수 있는 노동시장 기제가 형성되어 있다. 미국은 공공부문에 대해서는 국가가 직종별 임금수준을 공시하는 방식을 선택하고 있기도 하다.

독일은 산별교섭 구조를 통해 이러한 노동시장 이중화 문제를 해결해오고 있는 대표적인 국가이다. 독일은 산별 교섭구조가 강하기 때문에 특정 산업에서의 직종별 임금수준을 산별 수준에서 결정하고 이를 해당 산별노조에 소속된 기업들이 따르도록 하는 방식을 통해 특정 산업에서 서로 비슷한 일을 하는 경우 서로 비슷한 임금을 받을 수 있도록 하고 있다. 최근 노조조직의 분권화(decentralization)가 이루어져 산별노조의 응집력이 과거만큼 강하지는 않지만 여전히 다른 국가들에 비해서 산별노조에서 결정된 직종별 임금수준이 상대적으로 잘 유지되고 있는 것으로 알려져 있다. 최근(2015년) 최저임금 도입 등 사회적 보호의 주체가 산업에서 국가로 이관되는 등 과거보다는 산별노조의 응집력과 기능이 약화되고 있는 것은 사실인 것으로 보인다.

영국은 원래는 독일처럼 산별교섭을 통해 노동시장 이중화 문제를 방지하고자 노력했던 국

가이다. 영국의 산별협약을 살펴보면 직무평가도구 등을 포함하여 같은 산업에 속한 기업들이 서로 같은 직무평가도구를 통해 직무평가를 할 수 있도록 하고 있다. 적어도 직무의 상대적인 가치를 판단하는 도구는 공유하고자 하는 것이다. 최근에는 산별 교섭구조가 약화되어 건설산업 등 일부산업을 제외하고 산별교섭은 큰 강제력을 발휘하지 못하고 있다. 따라서 노동시장 이중화 방지 기능은 미국처럼 임금정보의 제공을 통한 노동시장에서의 인력의 수요와 공급을 통해 달성하고자 하고 있다.

일본은 우리나라처럼 직무중심이라기보다는 사람중심의 인사관리를 하고 있고 직중중심이 라기보다는 기관 중심의 노동시장이 발달한 국가이다. 따라서 다른 서구 국가들처럼 산업수준에서의 교섭이 발달하거나 혹은 직중수준에서의 임금정보가 발달하지 않았다. 하지만 일본은 기업들 간의 자율적인 조정을 통해 서로 비슷한 임금수준을 유지함으로써 노동시장 이중화 문제를 방지하고 있다. 특히 입사 초기의 임금수준은 기업규모에 상관없이 거의 비슷하다. 물론 대기업의 임금수준이 중소기업에 비해 상대적으로 높은 것은 사실이나 그 격차가 거의 발생하지 않는다. 다만 근속연수가 증가하면서 대기업의 임금상승률이 중소기업의 임금상승률보다 높기 때문에 근속연수가 증가할수록 대기업의 임금수준이 높아진다.

우리나라는 일본처럼 사람중심의 인사관리를 하고 기관중심의 노동시장이 발달한 국가이지만 기업들 간의 자율적인 조정기제도 미약한 수준이다. 또한 기업들이 대부분 임금정보를 대외 비로 하고 경쟁기업의 임금수준을 파악하여 이를 인건비 경쟁의 기초로 삼는 전략을 가지고 있기 때문에 임금정보를 통한 노동시장 규율도 어려운 상황이다. 몇몇 산업에서 산별교섭 구조를 구축하고자 시도하였지만 현재까지 잘 정착되지 못하고 있다. 결국 사회적 신뢰 수준이 낮으면 법으로 해결할 수밖에 없지만 임금문제를 법으로 해결하면 경직적이 될 가능성이 높다. 결국 우리나라에서 어떠한 방식으로 노동시장 이중화를 방지할 수 있는 규율을 구축할 것인가는 노사정의 사회적 대화가 안고 있는 숙제가 될 수밖에 없다. [KLI](#)

[참고문헌]

- 오계택(2016), 「임금직무 관련 쟁점과 과제」, 『노동리뷰』 1월호, 한국노동연구원, pp.82~88.
 _____(2017), 「직무중심 임금체계를 위하여」, 『노동리뷰』 9월호, 한국노동연구원, pp.9~18.
 오계택·유규창·이혜정·김하나(2015), 『초기업단위 직무평가 개발방안 연구』, 한국노동연구원.

Noe, R. A., J. R. Hollenbeck, B. Gerhart, and P. M. Wright(2010), *Human Resource Management:*

Gaining a Competitive Advantage(7th ed.), McGraw Hill: NY.

Schwab, D. P.(1980), "Job evaluation and pay setting: concepts and practices. In E.R. Livernash, (ed.)," *Comparable Worth: Issues and Alternatives*, pp.49~77, Washington, D.C.: Equal Employment Advisory Council.

Schwab, D. P. and D. W. Wichern(1983), "Systematic bias in job evaluation and market wages: implications for the comparable worth debate," *Journal of Applied Psychology* 31, pp.353~364.