

공정한 임금체계와 직무평가

유 규 창*

1. 임금배분 : 평등과 공정

평등(equality)과 공정(equity)¹⁾은 인류 사회가 협력의 과실물을 어떻게 분배할 것인지에 대해 고민해왔던 오랜 과제 가운데 하나다(Bass, 1994). 평등은 과실물을 모두 동일한 크기로 분배하거나 아니면 각자의 필요(needs)에 따라 분배의 양을 정하는 것이다. 공정은 과실물이 만들어지기까지 각자가 얼마나 기여(contribution)한가에 따라 분배의 양을 정하는 것이다. 인류는 다른 동물과 달리 협력에 의하면 더 큰 결과를 얻을 수 있다는 것을 일찍이 깨달았다(김은환, 2017), 인류 진화의 초기에는 필요에 따른 분배를 더 선호하였다. 아마도 이것이 협력을 촉진하는 데 도움이 되기 때문이었을 것이다. 진화과정을 거치면서, 특히 산업화를 거치면서 생산성이 획기적으로 증가하고 잉여생산물이 발생하면서 협력의 과실물은 각자의 필요 합보다도 더 커지게 되었다. 따라서 필요에 의한 분배를 하고 남은 것을 또 다시 분배해야 할 추가적인 기준이 있어야 했다. 또한 협력과 함께 경쟁도 인류의 진화과정에서 발전의 중요한 역할을 하였다(김은환, 2017). 경쟁은 평등한 분배보다는 공정한 분배를 선호한다. 산업화된 사회일수록 공정한 분배에 더 큰 가치를 부여하게 되었다.

평등을 주장하면 공산주의자라고 비판받기도 하지만, 이는 지나친 왜곡이다. 평등한 배분은 인류의 오랜 기간 협력의 산물이며, 자본주의 사회에서 활동하는 대부분의 현대적 기업에서도 평등은 여전히 중요한 분배 기준이다. 예를 들어, 구내식당이나 통근 버스의 이용, 창립 기념물

* 한양대학교 경영대학 교수(hr@hanyang.ac.kr).

1) 공정을 종종 공평으로 사용하기도 한다. 사전적인 의미로 공정은 “공평하고 올바름”(네이버 국어사전) 혹은 “집단 사회의 조직적 생활에서 여러 인격에 대한 대우 또는 복리의 배분 등을 기준으로 공평하게 하는 것”(네이버 교육학 사전)으로 되어 있다. 한편 공평은 “어느 쪽으로 치우치지 않고 고름”(네이버 국어사전)으로 되어 있다. 영어의 equity에 대한 한글 번역도 공정과 공평을 모두 사용하고 있다(네이버 영어사전). 유추컨대 공평은 평등의 개념도 포함되어 있는 것으로 보이고, 사전적 정의에서도 공정이 공평을 포함하고 있어 여기서는 equity를 공평보다는 공정으로 사용하기로 한다.

제공, 명절 선물이나 보너스 등은 공정보다는 평등의 기준에 의해서 제공된다. 여전히 구성원 간의 협력이 중요하기 때문이다. 하지만 지나친 평등을 강조하는 것은 공정성에 문제가 발생한다. 특히 임금을 필요에 의해서만 분배하는 것은 더욱 더 논란거리가 되고 있다. 한국 기업들이 여전히 붙들고 있는 연공서열에 따른 임금이나 혹은 부양가족 수에 의한 수당의 결정 등은 분명 필요에 의한 분배이고 평등 측면에서 보면 좋은 면이 있지만,²⁾ 사회가 다양해지고 산업화가 고도로 발전할수록 공정의 문제를 유발하게 된다.

II. 공정한 임금

1. 임금의 공정한 배분

그렇다면 어떻게 공정하게 임금을 배분할 것인가? 평등한 임금의 배분은 상대적으로 기준을 설정하는 것이 용이하다. 동일하게 나누거나 아니면 필요를 위한 기준을 정하면 되는데 그 기준은 대개 성별, 나이, 부양가족 수와 같은 명백한 인구통계학적인 기준이기 때문에 논란의 여지가 크지 않다. 반면 기여에 의한 배분인 공정에서는 무엇을 기여로 정할 것인가 하는 문제가 있다. 전근대적 사회에서도 공정한 배분을 시도하기도 하였는데 대개 기여의 정도를 절대 권력자가 자의적으로 판단하거나 아니면 현재 주어진 것을 그저 신이나 절대자의 판단으로 받아들이거나 아니면 인도와 같은 사회에서는 전생에 지은 업과 같은 운명으로 받아들이기도 한다. 하지만 공정하지 못한 배분이 축적되면 종종 민란이나 혁명으로 이어지기도 한다. 개인의 권리가 강화된 산업화 사회에서는 이러한 전근대적인 기준은 더욱 말도 안 되므로 뭔가 합리적이고 수용 가능한 기준이 있어야 한다.

공정한 배분에서 기여는 생산물을 만들어 내는 과정에 대한 기여와 결과에 대한 기여로 볼 수 있다. 과정에 대한 기여는 대개 노력이나 능력 등을 기준으로 삼으며 결과에 대한 기여는 산출물을 보고 판단하게 된다. 산출물에 따른 임금체계가 piece-rate system이다. 결과물이 눈에 보이고 이를 계산만 하면 되니까 가장 공정한 배분의 기준이 된다. 한때 모든 국가와 사회에서 통용되었던 공정 배분 기준이었다. 문제는 기술이 발달하고 사회가 복잡해지면서 piece-rate만으로는 배분을 할 수 없게 되었다는 데 있다. 산출물이 눈에 보이지 않거나 혹은 눈에 보이더라도

2) 과거 가부장적인 사회의 전통이 남아 있을 때에는 남성과 여성의 차별적인 임금도 필요에 의한 임금 결정이라고 주장하기도 하였다. 이는 남성은 가족을 부양해야 하기 때문에 여성보다 더 많이 필요하다는 주장에 근거한 것이었다.

도 복잡한 생산 과정을 거쳐서 나오기 때문에 결과에 대한 기여로는 계산할 수 없게 되었다. 그래서 과정에 대한 기여를 따져야 하는데 노력과 능력을 판단하는 기준이 필요하게 되었다. 그리하여 임금의 공정성은 더욱 어려워지고 인류 사회가 해결해야 할 중요 과제가 되었다.

2. 공정하지 못한 임금

결과가 아닌 과정을 고려하여 공정한 임금체계를 공정 임금(equitable pay 혹은 pay equity)이라고 한다. 공정 임금의 기본적인 원리는 동일노동 동일임금(equal pay for equal work)이다. 동일한 노동을 하면, 즉 결과물을 도출하는 데 동일한 기여를 하면, 동일한 임금을 제공하는 것이다. 이것을 다른 표현으로 하면 다른 노동 다른 임금(unequal pay for unequal work)이다(Patten, 1988: 4). 즉 공정한 임금이란 동일한 노동에는 동일한 임금을 주어야 하고 다른 노동에는 다른 임금을 주어야 한다는 것이다. 공정한 임금은 인류가 진화과정을 거치면서 습득하게 된 보편적인 가치가 되었다. 예를 들어, 동일노동 동일임금의 원칙은 1919년 ILO의 설립 서문에서 근로자의 다양한 노동권 보호와 함께 선언되고 있다(preamble: “recognition of the principle of equal remuneration for work of equal value”). 또한 1951년에 제정된 ILO 동일임금협약에서 임금은 성별 차별 없이 동일가치의 직무에 대해서는 동일한 임금을 지급해야 한다는 원칙을 재확인하고 있다(ILO Equal Remuneration Convention No.100). OECD와 유럽연합 역시 동일노동 동일임금의 원칙에 대해 다양한 문서들을 통해서 선언하고 있다(Bender & Pigeyere, 2016). 대부분의 선진 국가에서도 헌법이나 법률에서 이를 규정하고 있다(Bender & Pigeyere, 2016). 한국의 경우에도 남녀, 국적, 신앙, 사회적 신분, 기간제, 단시간, 그리고 연령 등의 차별을 금지하는 다양한 법이 있으며, 특히 남녀고용평등과 일·가정 양립지원에 관한 법률에서는 동일가치노동 동일임금을 명시하고 있다(제8조).

공정한 임금이 인류의 보편적인 가치라면 공정하지 못한 임금은 인류의 보편적인 가치에 어긋난다. 공정하지 못한 임금은 공정임금의 원칙에 입각하여 해석하면 두 가지가 된다. 첫째, 동일한 노동인데 동일한 임금을 제공하지 않는 경우다. 둘째, 동일하지 않은 노동인데 동일한 임금을 제공하는 경우이다. 첫 번째 동일한 노동인데 동일한 임금을 제공하지 않는 것을 차별(discrimination)이라고 한다. 두 번째 동일하지 않은 노동인데 동일한 임금을 제공하지 않는 경우에는 차별이거나 혹은 평등 임금의 경우에 대항한다.

동일한 임금(equal pay)의 주장 가운데 동일(equal)에만 방점을 두어 공정한 임금이 평등한 임금으로 오해를 받는 경우가 종종 있다. 평등한 임금은 공정한 임금이라고 할 수 없다. 평등한 임금이 나쁘다는 의미가 아니라 공정하지 않다는 것이다. 산업화된 자본주의 국가에서는 두 번째의 공정성 이슈는 많이 해소되었다. 하는 업무가 다르면 임금을 달리 제공하는 것에 대해

서 사회적인 합의가 이루어져있다. 그러나 첫 번째 이슈는 미국을 포함해서 현재까지도 캐나다와 스웨덴, 영국, 프랑스 등 유럽 국가들에서도 현재 진행형이다(Bender & Pigeyre, 2016). 한국 사회는? 아직 두 측면 모두에서 공정한 임금체계를 갖추지 못하고 있다.

3. 비교가치(comparable worth) 논쟁

산업화된 자본주의 국가에서는 두 번째 공정성 이슈에 대한 논란보다는 첫 번째 이슈인 차별의 문제, 특히 남녀 임금 차별의 문제가 지속적으로 제기되어 왔다. 차별적인 관점에서 공정한 임금에 대한 논의는 비교가치(comparable worth) 논쟁으로 전개되었다. 비교가치 논쟁은 대체로 다음의 2단계로 발전되었다(Patten, 1988: 4~6; 김희강, 2012).

첫째, 동일노동 동일임금(equal pay for equal work). 기본적으로면서 가장 논란이 적은 공정 임금 논의이다. 앞서 설명한 것처럼 이는 동일하지 않는 노동에는 동일하지 않은 임금을 적용하는 것이며, 대부분 서구 국가에서는 직무급(job-based pay)이 도입되면서 기업 내 정착되었다. 직무의 내용이 동일한지 여부에 대한 판단은 직무분석을 통해서 이루어졌고, 동일하지 않은 노동에 동일하지 않은 임금을 적용하기 위한 판단기준으로 직무평가가 활용되었다. 직무평가는 기술, 노력, 책임, 작업조건이라는 4가지 기본 보상기준(compensable factors)을 적용하여 직무의 상대적인 가치를 판단하는 과정이다. 여기서 동일임금은 내용이 완전히 동일한 노동에서 실질적으로 동일한(substantially identical) 노동으로 개념이 확대되었다(김희강, 2012).³⁾

둘째, 동일가치 동일임금(equal pay for equal worth). 동일가치 동일임금은 동일노동 동일임금에서 한걸음 더 나아간 비교가치 논쟁으로서 한 사업장 내에서뿐 아니라 노동시장으로 비교가치 주장을 확대한 것이다. 한 사업장 내에서 동일노동 동일임금이 완성되었다고 하더라도 여전히 남녀 간에 임금 차이가 발생하는 이유에 대해 노동시장에서의 차별에서 원인을 찾았고, 이것은 직무의 내용이 동일하지 않는다고 하더라도 직무의 가치가 유사하다면 동일임금을 제공해야 한다는 주장이다. 직무의 내용은 다르더라도 유사한 수준의 기술, 노력, 책임, 작업조건 등을 고려한 직무가치가 유사하다면 동일한 임금을 주어야 한다는 것이다. 미국에서는 여러 판례를 통해서 동일가치 동일임금이 정착되어 왔다(정영애, 1999).

3) Patten(1988)은 동일노동 동일임금과 유사노동 동일임금(equal pay for similar work)을 구분하여 제시하고 있다. 유사노동은 동일하지는 않지만 내용상 유사한 노동을 의미한다. 그러나 Patten에 의하면 유사노동은 아직 충분히 정리가 되지 않았고, 유사노동과 실질적으로 동일한(substantially identical)의 차이도 주장하는 사람에 따라 달리 해석할 수 있다고 하였다. 본고가 comparable worth 논쟁을 상세하게 다루기 위한 목적이 아니므로 여기서는 동일노동 동일임금의 하나로서만 언급하고자 한다.

Ⅲ. 시장과 직무평가

1. 시장임금의 대안으로 직무평가도구

자본주의 사회에서 공정한 임금의 지급은 시장의 수요와 공급의 법칙에 의해 이루어진다. 시장주의자들은 기업의 근본적인 존재이유는 이익의 극대화에 있고, 이를 위해서 사용자들은 합리적으로 행동하며 이익에 반하는 차별은 시간이 지나면 자동적으로 소멸되게 된다고 주장한다(Patten, 1988: 8). 따라서 비교가치라고 하는 것도 시장에 의해서 이루어진 것이며 만약 임금의 차이가 발생한다면 그것은 공정하지 못해서가 아니라 시장이 그렇게 만들었기 때문이라는 주장이다.

한편, 비교가치를 주장하는 쪽은 시장주의자들의 시각에 문제를 제기한다. 시장이 이미 기울어져 있기 때문에 시장의 수요와 공급의 법칙이 작동하지 못하는 경우가 많다고 주장한다. 기울어진 시장으로 인해 임금의 차이가 고착화된 것이라면, 이것은 수요와 공급의 법칙에 의해서 해당 직무가 가지고 있는 본래의 내재적 가치를 반영하는 것이 아니라, 시장의 실패거나 혹은 차별에 의한 것이라고 주장한다(Patten, 1988: 7~8). 시장의 구조적인 문제로 인해 여성이나 차별받는 소수자들이 주로 낮은 임금, 승진기회의 결여, 낮은 고용안정성, 인적자원에 대한 정당하지 못한 보상 등으로 특징지어지는 차별적인 노동시장에 속하게 된다고 주장한다(정영애, 1999). 이러한 주장은 전통적인 신고전파 경제학자들의 이상주의적인 견해와 달리 기업마다 서로 다른 임금체계와 내부노동시장이 존재하고, 이로 인해 직무가 유사함에도 기업에 따라서 매우 다른 임금을 지불하고 있다는 현실의 시장을 이해해야 한다는 제도학과 경제학자들의 주장과 맥을 같이한다(Kerr, 1994).

비교가치론자들은 시장임금의 대안으로 공정한 임금을 결정하기 위해서 인위적인 제도적 장치가 필요하다고 주장한다(Patten, 1988: 7). 그 제도적인 장치가 직무평가이다. 직무평가는 직무에 대한 상대적인 가치를 평가하는 과정이다. 직무평가의 본질은 직무 수행자의 특성 여부와 관계없이 각 직무 자체의 가치를 판단한다(Risher, 1978). 비교가치론자들은 직무평가를 통해서 직무에 필요한 기술, 노력, 책임, 작업조건을 측정하는 일련의 기준을 만들고 이를 모든 직무에 적용하면 직무가 가지고 있는 본질적이며 내재적인 가치를 판단할 수 있다고 주장한다(Jaussaud, 1984).

2. 공정하지 못한 직무평가도구

그렇다면 직무평가는 비교가치를 판단하는 데 시장임금보다 더 우월할까? 그러기 쉽지 않다. 시장은 보이지 않는 손에 의해서 가격 수준이 결정된다. 따라서 왜곡의 여지가 상대적으로 적다. 하지만 앞서 본 바와 같이 시장도 완벽하지 못해서 시장의 왜곡이나 실패가 발생한다. 시장의 왜곡은 시장주의자들이 주장하는 것처럼 정부나 노동조합과 같은 외부의 힘이 작용할 때 발생하기도 한다. 반면 제도주의자들의 주장하는 것처럼 기존의 질서를 유지하기 위한 힘이 강하거나 혹은 정보의 유통이 자유롭지 못해서 협상력이 높은 측에서 정보를 의도적으로 왜곡할 때 발생하기도 한다. 즉 어떤 이유든 간에 시장의 왜곡이 발생하며 이 시장의 왜곡이 잘못된 것을 바로잡기 위한 대안이 직무평가다. 그러나 직무평가는 보이지 않는 손이 아니라 보이는 손에 의해 결정된다. 오히려 보이는 손에 의해 결과가 왜곡될 가능성이 높은 것이다.

직무평가도구를 비판하는 주장은 크게 두 가지 측면에서 살펴볼 수 있다. 첫째, 시장을 강조하는 정통 경제학 측면에서 시장의 판단에 맡기지 않는 모든 외부 개입을 반대하는 차원에서 직무평가도 외부 개입에 다름 아니라고 보는 시각이다. 이러한 시각은 여기서 논의하지 않아도 된다. 왜냐하면 이것은 비교가치 논쟁 자체를 용인하지 않는 주장과 일치하기 때문이다. 이것은 직무평가가 필요하지 않다는 주장이며 직무평가가 필요한 이유에 대해서는 앞에서 기술하였다.

둘째는 비교가치의 판단이 필요하기는 하지만 대부분의 직무평가가 타당성이 부족하며 타당하지 않은 직무평가도구를 사용하는 것은 공정하지 못한 임금체계를 더욱 강화할 뿐이니 이는 개선되는 것이 아니라는 주장이다(Schwab & Wichern, 1983). 다양한 실험 연구들을 수행한 기존 연구들은 방법 여부와 관계없이 대부분의 직무평가가 신뢰성은 있다고 보았지만 타당성의 문제는 남아 있다는 결론을 도출하고 있다(Collins and Muchinsky, 1983). 타당성이라 함은 측정하고자 하는 것을 제대로 측정하고 있는지 여부이며, 직무평가에서의 타당성은 측정하고자 하는 직무의 가치를 있는 그대로 제대로 평가하고 있는가에 대한 의문이다. 물론 전제조건은 각 직무마다 내재적인 가치(inherent value)가 있으며 이를 직무평가도구를 활용해서 제대로 측정해야 한다는 것이다. 타당성이 부족하다는 것은 사용된 직무평가도구가 각 직무의 내재적 가치를 제대로 측정하지 못하고 있다는 것이다. 이는 비교가치 논쟁에서 매우 중요한 대목이다. 비교가치 논쟁의 주 대상인 여성의 직무와 남성의 직무를 판단함에 있어서 각 직무의 내재적인 가치를 판단하지 못한다면 차별적인 보상을 개선할 수 있는 여지를 봉쇄해 버리기 때문이다.

문헌들에서 주장하는 직무평가의 결과가 왜곡될 가능성이 있는 이유는 몇 가지가 있다. 첫째, 어떤 평가방법을 사용하는가에 따라 결과가 달라질 수 있다는 주장이다. 직무평가는 1930

~1940년대 확대된 이후에 매우 다양한 방법들이 개발되어 보급되어 왔다. 공공의 목적으로 개발되어 온 것도 있고, 컨설팅 회사들이 사업 목적으로 개발된 방법들도 다양하게 존재한다. 직무평가도구마다 절차와 기준이 다르며 각 직무의 가치를 판단하여 최종 점수를 부여하는 방법들이 다르다. 만일 직무의 상대적인 가치가 직무평가도구에 민감하다면 이는 문제가 될 수 있다. 실제로 미국의 법원에서 직무평가 결과에 대한 신뢰성 여부의 논쟁에서 직무평가도구를 문제 삼은 경우도 있었다(Madigan & Hoover, 1986). 기존 문헌들의 연구 결과는 상반된다. Snelgar(1983)는 서로 다른 직무평가도구를 사용한 5개의 실증연구를 검토한 결과, 직무평가도구와 관계없이 매우 유사한 결과를 도출하였다고 주장하였다. 반면 Madigan & Hoover(1986)는 6개의 서로 다른 직무평가도구를 활용하여 직무평가를 실시해본 결과 직무평가 도구에 따라 직무의 상대적 가치 값이 달라질 수 있음을 보여주고 있다. 이들은 이러한 결과를 바탕으로 조직이 공정한 보상시스템을 설계하기 위해서는 자신들의 목적에 맞는 직무평가도구를 사용해야 한다고 주장하고 있다. 실증연구들을 통한 합의된 결론을 도출하기는 어렵다. 다만, 다른 연구들이 주로 하나의 직군을 대상으로 직무평가를 한 결과를 해석했다면 Madigan & Hoover(1986)의 연구는 서로 다른 직군들을 동일한 직무평가 도구를 활용해서 평가한 결과 직무값이 사용한 도구에 따라 상이함을 보여주고 있어서 직무도구 민감성이 어느 정도 있다고 보는 것이 안전할 것으로 판단된다.

두 번째는 직무평가 과정에서 발생하는 구조적인 편의(bias)에 의한 타당성 문제이다. 이론적으로는 직무평가를 도입하는 이유는 시장임금과는 다른 결과를 도출할 수 있을 것이라는 가정이 있기 때문이다(Schwab, 1980). 그런데 만약 직무평가 결과가 현재의 시장을 반영하고 있다면, 그리고 현재의 시장에 이미 차별화된 임금체계가 고착되어 있다면, 직무평가의 결과는 그 왜곡된 시장을 반영할 것이고, 그렇다면 직무평가를 해야 할 이유가 무엇인가에 대해 근본적인 의문을 제기하는 것이다(Grans & Schwab, 1985). 이는 시장임금은 왜곡되었으니 비교가치를 해야 한다고 주장하는 측에 상당한 어려움을 제공하는 것이다. 결국은 시장임금으로 되돌아가는 것 아닌가라는 비판에 직면하게 되는 것이다.

Grans & Schwab(1985)은 구조적인 편의가 발생하는 배경을 직접적 편의(direct bias)와 간접적 편의(indirect bias)로 나누어 설명하고 있다. 직접적 편의는 직무를 평가하는 평가자들이 남성 중심의 직무보다 여성 중심의 직무를 의식적 혹은 무의식적으로 낮게 평가하는 경향을 의미한다. 직무분석과정에서나 혹은 직무평가를 하는 과정에서 평가기준을 적용함에 있어서 여성 중심의 직무에 대해 낮은 점수를 부여하는 것이다. 이에 대해 여러 가지 이유가 있을텐데 평가자들의 특성도 있을 수 있고(예를 들어, 평가자가 주로 남성인 경우) 혹은 기존 조직에서 직무들에 대한 보상수준을 알고 있고 직무평가를 할 때 알게 모르게 이를 반영하는 경우 이미 여성들이 많이 종사하는 직무들에 대해 낮은 직무평가를 할 가능성이 있다. Grans & Schwab

(1985)의 연구에서는 후자의 가능성은 낮은 것으로 나타나기는 하였다.

간접적 편의(indirect bias)는 기업에서 직무급 체계를 설계하면서 직무평가를 통한 내부공정성(internal equity)과 시장임금을 통한 외부공정성(external equity)을 조정하는 과정에서 발생한다. 시장임금이 이미 왜곡되어 있다면, 예를 들어 남성 중심의 직무에는 높은 시장임금이 형성되어 있고 여성 중심의 직무에는 낮은 시장임금이 형성되어 있다면, 결국 직무평가 결과와 시장임금을 조정하는 과정에서 여성 직무에는 낮은 직무평가 값을, 남성 직무에는 높은 직무평가 값을 부여할 가능성이 높다고 보는 것이다. Grams & Schwab(1985)의 연구는 실제 기업 자료를 사용한 것이 아니기 때문에 여기에 해당하지는 않는다. 그럼에도 불구하고 이들의 주장은 왜곡된 시장임금의 결과 값이 평가자들이 실제로 직무평가를 할 때 상당히 반영될 수도 있다고 보고 있다. 이들의 실험연구에서 현재 지불되고 있는 시장임금이 실제로 직무평가의 결과에도 반영되고 있는 것으로 나타났다.

IV. 직무평가도구의 공정한 사용법

공정한 임금체계를 위한 시장임금의 대안으로서 직무평가도구도 불완전하다. 역사적으로 직무평가의 발전과정을 살펴보면 사용자들이 자신들의 이익을 강화하는 방향으로 직무평가를 사용한 경우가 많았다. 처음에는 이를 반대하던 노동조합 또한 남성 중심으로 되어 있는 자신들의 이익을 보호하기 위해 직무평가에 동의하기도 하였다(Jaussaud, 1984). 하지만 공정한 임금체계를 구축하기 위해서 시장과 직무평가 외에 다른 대안이 존재하지 않는다. 시장이 완전하지 않은 것처럼 직무평가도 완전하지 않다. 따라서 공정한 임금체계가 되기 위해 직무평가도구를 사용해야 한다면 매우 면밀한 주의를 기울여야 한다.

1. 적절한 직무평가도구의 선택

이미 잘 알려진 것처럼 직무평가도구에는 여러 가지 방법이 있지만, 그 가운데 공정한 임금체계를 위한 도구로 적절한 것이 점수법이다. 국제노동기구(ILO)에서 성 중립적(gender neutral) 분석적 직무분석 방법으로서 점수법을 권고하고 있다(ILO, 2008). 물론 점수법이 자동적으로 성 중립적이 되는 것은 아니나 종합적인 판단을 하는 직무평가 방법에 비해 더 바람직하다고 할 수 있다. 국제노동기구의 권고는 직무의 내용을 정확히 서술하는 직무기술서의 작성 그리고 기술, 노력, 책임, 작업조건의 기준을 성 중립적인 요소로 설정하고, 이에 대해 공정한 과정을

거쳐서 각 직무를 평가하도록 권유하고 있다. 이 밖에 캐나다의 공공노조(Canadian Union of Public Employees : CUBE)에서 제시하는 성 중립적 직무평가도구(CUBE Gender-neutral Job Evaluation Plan)나 영국 정부에서 제시하는 직무평가 및 등급 가이드라인(Job Evaluation and Grading Support : JEGS)이나 미국 고용평등위원회(Equal Opportunities Commission : EOC)에서 제시하는 성차별 없는 직무평가시스템(Job Evaluation System Free of Sex Bias) 등에서 모두 점수법을 채택하고 있다.⁴⁾

2. 하나의 도구 vs. 다수의 도구

직무평가도구의 개발과 적용에 있어 하나의 직무평가도구로 모든 직군의 직무들을 평가할 것인지 아니면 개별 직군의 특성에 맞는 직무평가도구를 사용할 것인지에 대한 판단이 필요하다. 이러한 논의를 넓히면 개별 기업마다 직무평가도구를 다르게 적용할 것인가 아니면 산업의 특성에 맞는 직무평가도구를 개발하여 사용할 것인가 혹은 더 나아가 모든 산업에 공통적으로 적용하는 하나의 직무평가도구를 사용할 것인가의 이슈로 확산된다. 헤이나 머서 혹은 타워스 왓슨 같은 다국적 HR컨설팅 회사들은 오랜 연구개발 끝에 자신들만의 독특한 직무평가 모델을 개발해왔고, 간혹 산업에 따라 일부 수정하기는 하나 기본적으로 모든 산업에 동일하게 적용하고 있다. 모든 산업에 적용하는 하나의 보편적인 직무평가도구는 장점을 가지고 있다. 첫째, 여러 산업을 거느리고 있는 (재벌과 같은) 기업집단들은 그룹 내의 모든 직무를 하나의 직무평가도구를 사용하여 평가함으로써 그룹 내 비교가 가능하고 인재의 이동도 용이하게 한다. 둘째, 산업에 걸쳐 있는 인재들, 예를 들어 모든 산업에서는 IT 인재들이 필요한데 이들의 직무를 비교하기 용이하며 이들 직무와 인재들의 시장임금을 비교할 수 있다. 그러나 단점으로는 각 산업별로 특성이 있는 직무들의 가치에 대한 판단이 쉽지 않고, 대체로 이들 직무에 대해 저평가할 가능성이 있다. 예를 들어, 보건산업에는 의료나 간호와 같은 직무들이 있는데 하나의 보편적인 직무로 평가했을 경우 제대로 평가하는 것이 어려울 수 있다. 하나의 직무평가도구를 사용하였을 경우 여성이 많이 근무하는 산업의 직무에 대해 제대로 평가하지 못하는 경우 공정한 임금이 왜곡될 수 있다.

다른 한편으로, 직군마다 직무평가도구를 달리한다면 이 또한 공정 임금 시각에서 편(bias)이 발생할 수 있다. 예를 들어, 여성이 많이 근무하는 직군과 남성이 많이 근무하는 직군 간에 서로 다른 직무평가도구를 사용한다면 직무 간 가치를 비교하는 것이 어려울 것이며, 이는 여성과 남성의 임금 차별을 고착화할 가능성을 제공할 수 있다. 앞서 직무평가도구가 공정하지

4) 여기서 언급한 모든 자료는 인터넷상에서 쉽게 찾아 볼 수 있으므로 참고문헌은 생략한다.

못한 임금을 조장하는 것에 대한 비판 가운데 하나로 서로 다른 직군에 서로 다른 직무평가도구를 적용하는 경우가 있었다.

이러한 점에 비추어 보았을 때, 산업별 혹은 업종별 직무평가도구의 개발과 적용이 산업 혹은 업종 내에서 공정한 임금체계를 위한 직무의 상대적인 가치를 판단하는 데 도움이 될 것으로 판단된다. 지금까지 한국노동연구원에서 연구한 보건, 금융, 철강, 은행, 사회서비스, 공공 부문 등 산업별 혹은 업종별 직무평가도구의 개발은 이러한 면에서 공정한 임금체계를 수립하는 데 도움이 되는 적절한 사회적 자본이 될 것이다(오계택·유규창·이혜정·주민경·윤미소, 2017; 오계택·유규창·이혜정·박용철·나일환, 2016; 오계택·유규창·이혜정·김하나, 2015).

3. 직무평가 기준의 적절한 선택

전 세계 공통적으로 적용하고 있는 점수법의 평가기준 혹은 보상가능요소(compensable factor)는 기술, 노력, 책임, 작업조건 등 네 가지다. 가장 단순한 직무평가라면 이 네 요소를 그대로 적용할 수 있다. 그러나 이 경우 직무평가 결과가 공정하지 못하다는 비판을 받을 가능성이 높다. 예를 들어, 기술의 경우 교육수준이나 숙련도 혹은 경험, 사고력, 판단력, 응용력 등 다양한 하위 요소들이 가능한데 포괄적으로 기술이라고만 하면 어떤 기준으로 직무의 가치를 평가하는지 알 수 없으며 명확한 정의가 없다면 평가자의 자의적인 판단이 작용할 가능성이 높아진다. 노력이나 책임, 혹은 작업조건도 마찬가지이다. 각각의 요소별로 하위 요소들이 매우 다양하게 존재한다. 따라서 공정한 직무평가가 되기 위해서는 포괄적인 요소보다는 보다 상세한 하위 직무평가 요소를 선택해야 한다.

하위 직무평가 요소를 선택하는 경우에도 어떤 하위 요소를 선택하는가에 따라 직무의 상대적 가치는 달라진다. 예를 들어, 노력의 경우 육체적인 노력과 정신적인 노력이 있다고 할 때 정신적인 노력을 중심으로만 하위 요소가 선택될 경우 육체적인 노력이 많이 소요되는 직무의 상대적인 가치는 낮아질 수밖에 없다. 따라서 공정한 임금체계를 수립하기 위해서는 하위 직무평가 요소도 공정하게 선택되어야 한다. 직무평가 요소를 선정함에 있어서 여러 이해집단이 참여하면 어느 한 쪽이 일방적으로 결정하는 경우보다 공정할 가능성이 높으나, 단 이 경우라도 자동적으로 공정한 의사결정이 이루어지는 것은 아니다. 이를 보완하기 위해서 한국노동연구원의 산업별·업종별 직무평가도구의 개발 과정에서는 직무평가 요소를 공정하게 선택하기 위해서 직무전문가, 노사대표, 직무평가 컨설턴트 등이 참여하는 집단지성의 의사결정 방법을 제시하였다. 델파이 기법을 활용하여 전문가들의 의견수렴과 통제된 피드백을 통해 어느 일방의 주장에 의해 편의가 발생하지 않도록 조정하는 과정을 거쳤다(유규창·이

해정, 2018).

4. 공정한 가중치 부여

점수법에서는 각 직무에 대한 상대적인 가치를 판단할 수 있는 총점수가 직무마다 부여된다. 이때 직무평가 요소와 함께 각 직무의 최종 상대적 가치를 결정하는 중요한 요인이 평가요소별 가중치(weight)이다. 가중치를 부여하는 방법으로 가장 단순한 것이 모든 요소들의 가중치를 동일하게 적용하는 것이다. 전제조건은 직무를 평가함에 있어서 모든 요소들이 동일하게 중요하다는 점이다. 이것도 공정한 임금체계에 도움이 될 수도 있다, 다만, 이때는 직무평가 결과에 대한 타당성 문제가 발생할 수 있다. 예를 들어, 동일한 가중치를 적용하였을 경우 작업 조건도 동일한 가중치를 부여받게 되고(e.g. 25%), 이 경우 생산직 직무들이 현재 받고 있는 임금이나 혹은 시장 임금에 비추어 볼 때 상대적으로 지나치게 높은 직무평가 값이 매겨질 수도 있다. 물론 이는 시뮬레이션을 통해서 확인을 해야 하는 사항이다.

가중치를 부여하는 다른 방법은 각 요소별로 가중치를 달리 설정하는 것이다. 가중치를 달리 설정하는 방법으로는 기존 문헌을 참고해서 직관적으로 결정하는 것, 평가위원회에서 평가위원들의 주관적인 판단에 의해 결정하는 것, 전문가와 이해당사자들의 집단지성을 이용하는 것 등 세 가지 정도의 방법이 있다(유규창·이혜정, 2018). 기존 문헌의 경우에는 실상 참고할 만한 자료가 많지 않기 때문에 쉽지 않다. 두 번째 주관적인 판단의 경우에는 토론을 통해서 가능은 하겠으나 결론을 내리기 쉽지 않고 이 과정에서 노사 간 갈등을 유발하거나 최종 결과에 대해 불이익을 보았다고 생각하는 당사자들이 공정성 문제를 제기할 수 있다. 마지막 세 번째 방법은 전문가와 이해당사자들의 집단지성과 AHP(analytic herarchy process)라는 통계기법을 이용하기 때문에 갈등이 발생하지 않으며 최종 결과를 미리 알 수 없기 때문에 객관적이다. 따라서 세 번째 방법이 공정한 임금체계를 설계하는 데 유리하다. 한국노동연구원의 산업별·업종별 직무평가 도구의 개발 과정에서는 세 번째 방법을 사용하였다(오계택 외, 2017; 오계택 외, 2016; 오계택 외, 2015).

5. 절차적 공정성

직무평가 과정은 도구가 잘 설계되었다고 하더라도 이를 적용하고 각각의 직무를 실제로 평가하는 과정에서 오류와 평가자들의 편의(bias)가 많이 발생한다. 직무평가의 과정은 직무평가위원회의 구성, 직무의 분류, 직무의 분석, 평가 실시, 그리고 평가결과의 분석과 적용 등 여러 단계를 거쳐서 진행된다. 이 과정마다 사전에 준비가 잘되어 있어야 하고 절차적으로도 공

정성을 확보하기 위해 노력해야 한다.

V. 최종 제언

시장과 제도, 양자택일보다는 상호보완이 필요한 관계이다. 공정임금을 위한 대표적인 제도가 직무평가다. 직무평가는 시장의 대체재가 아니다. 오히려 직무평가는 공정임금 관점에서 시장의 실패를 보완할 뿐 아니라 시장을 활성화한다. 직무급을 반대하는 논리 가운데 하나가 직무급을 도입하려면 시장임금이 필요한데 한국은 아직 시장임금이 발달되어 있지 않기 때문에 어렵다는 주장이 있다. 직무급은 직무평가를 기반으로 하는 임금체계이다. 비교가치론자들의 주장처럼 직무평가는 시장임금이 공정하지 못하기 때문에 이를 극복하기 위한 대안으로 제시되는 것이다. 그렇다면 직무평가를 기반으로 하는 직무급은 시장임금이 공정하지 못하기 때문에 만들 수 있는 대안 가운데 하나여야 한다. 즉 반드시 시장임금이 있어야 직무급을 도입할 수 있는 것은 아니다.

한편 직무평가의 불공정성을 비판하는 측에서는 직무평가가 시장임금에 지나치게 의존하기 때문에 직무평가를 통해서 직무급을 도입하면 결국은 시장임금을 반영하는 것이 된다고 주장한다. 이로 인해 공정하지 못한 시장임금이 그대로 직무급에 반영된다는 논리를 펴고 있다. 즉 직무급은 시장임금을 상당히 반영하도록 설계된다.

한국 사회는 아직 시장과 직무평가 모두 불완전하다. 시장과 직무평가를 기반으로 하지 않는 임금체계의 대안은 연공서열과 같은 평등한 임금체계이다. 이것은 공정하지 못할 가능성이 높으며, 이로 인해 남녀, 정규직·비정규직, 대기업·중소기업의 차별을 확대하고 있다는 비판을 받고 있다. 공정한 임금체계의 발전을 위한 대안은 시장과 직무평가이다.

시장과 직무평가, 이 둘은 양자택일의 문제가 아니라 상호보완해야 하는 문제이다. 한국 사회처럼 시장임금이 발달되지 못한 경우에 직무평가는 공정한 임금체계를 강화하기 위한 수단이 될 뿐 아니라 직무급을 설계하는 과정에서 자연스럽게 시장임금의 활성화에도 기여하게 될 것이다. 단, 전제조건은 시장의 실패처럼 직무평가도 실패할 가능성이 높기 때문에 공정임금체계를 강화하기 위한 방안으로 직무평가가 설계되고 실행되어야 한다. **KLI**

[참고문헌]

- 김희강(2012), 「공정한 임금, 공정한 사회: 비교가치의 규범적 정당성에 관한 소고」, 『21세기 정치학회보』 22(1), pp.24~45.
- 김은환(2017), 『기업 진화의 비밀』, 삼성경제연구소.
- 오계택·유규창·이혜정·김하나(2015), 『초기업단위 직무평가 개발방안 연구』, 한국노동연구원.
- 오계택·유규창·이혜정·박용철·나일환(2016), 『산업수준의 직무평가 도구 개발: 은행산업, 호텔산업, 철강산업』, 한국노동연구원.
- 오계택·유규창·이혜정·주민경·윤미소(2017), 「업종별 직무평가 도구 개발: 공공서비스 산업, 『사회복지서비스 산업』, 한국노동연구원.
- 유규창·이혜정(2018), 「산업별 직무평가 도구의 개발에 대한 방법론과 산업 적용 연구」, 『인적자원관리연구』 25(2), pp.87~108.
- 정영애(1999), 「여성의 배려적 노동과 비교가치론」, 『한국여성학』 15(1), pp.71~101.
- Bass, B. M.(1994), “Continuity and change in the evolution of work and human resource management,” *Human Resource Management* 33(1), pp.3~32.
- Bender, A. F. and F. Pigeyre(2016), “Job evaluation and gender pay equity: a French example. Equality,” *Diversity and Inclusion: An International Journal* 35(4), pp.267~279.
- Collins, J. M. and P. M. Muchinsky(1983), “An assessment of the construct validity of three job evaluation methods: a field experiment,” *Academy of Management Journal* 36(4), pp.895~904.
- Grams, R. and D. P. Schwab(1985), “An investigation of systematic gender-related error in job evaluation,” *Academy of Management Journal* 28(2), pp.279~290.
- ILO(2008), *Gender-neutral job evaluation for equal pay: A step-by-step guide*.
- Jausssaud, D. P.(1984), “Can job evaluation systems help determine the comparable worth of male and female occupations?” *Journal of Economic Issues* 18(2), pp.473~482.
- Kerr, C.(1994), “The social economics revisionists: the “real world” study of labor markets and institutions,” In C. Kerr & P. D. Staudohar(eds.), *Labor Economics and Industrial Relations*, 49-77, Cambridge: Harvard University Press, pp.66~108.
- Madigan, R. M. and D. J. Hoover(1986), “Effects of alternative job evaluation methods on decisions involving pay equity,” *Academy of Management Journal* 29(1), pp.84~100.

- Richer, H.(1978), "Job evaluation: mystical or statistical," *Personnel* 55, pp.23~36.
- Patten Jr., T. H.(1988), "The Managerial Challenge of Comparable Job Worth and Job Evaluation," San Francisco, CA: Jossey-Bass Inc.
- Schwab, D. P.(1980), "Job evaluation and pay setting: concepts and practices," In E. R. Livernamash(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.
- Snelgar, R. J.(1983), "The comparability of job evaluation methods in supplying approximately similar classification in rating one job series," *Personnel Psychology* 36, pp.371~380.