

# 고령시대의 지속가능한 임금시스템\*

박 우 성\*\*

## I. 머리말

저출산 고령화로 인한 위기감이 갈수록 높아지고 있다. 출산율은 사회의 존속 가능성을 위협하는 0%대로 떨어졌고 고령화 속도는 전 세계에서 유례가 없을 정도로 빠르다. 2018년 한국의 합계출산율은 0.98을 기록하여 전 세계에서 가장 낮은 출산율을 보인 국가가 되었다. 고령화의 속도 역시 타의 추종을 불허한다. 2000년에 고령화 사회에 진입한 우리나라는 2017년에 65세 이상 인구가 14%를 돌파하여 고령 사회로 진입하였으며 2025년에는 고령인구가 20%를 넘어서는 초고령 사회가 될 것이 확실하다. 일본이 고령화 사회로 진입한 후 초고령 사회가 되는데 36년이 걸린 반면 우리나라는 25년 만에 초고령 사회로 진입하는 신기록을 세우는 셈이다. 준비는 되지 않았는데 거대한 재앙이 몰려오고 있다.

고령사회가 초래하는 문제들은 경제사회 전 분야에 걸쳐서 나타나게 된다. 그중에서도 가장 중요한 것이 고용의 문제이다. 자본주의 사회에서 고용이야말로 사회의 근간을 지탱하는 버팀목이다. 고령화는 경제의 활력을 떨어뜨리고 실업을 증가시킨다. 65세 이상의 비생산연령 인구가 폭발적으로 증가할 것이고 고령자 실업, 노후파산과 노인빈곤 문제는 더욱 심각해질 것이다. 저성장은 가뜰이나 위축된 청년들의 취업률에도 악영향을 미칠 가능성이 크다.

고용의 문제는 임금의 문제이기도 하다. 지속가능한 고용은 지속가능한 임금체계가 있어야 가능하다. 강한 연공성을 가진 임금체계를 가지고 다가오는 초고령 사회의 파고를 헤쳐 나갈 수 없다. 급속한 고령화가 진행되는 상황에서 연공적 임금체계의 개선 없이는 고령인력의 퇴출과 실업은 피하기 어려운 심각한 사회적 문제가 된다. 정년연장이 새롭게 거론되기도 하지만

\* 이 글은 한국노동연구원원이 개최한 개원 31주년 기념세미나에서 발표한 연구의 일부를 요약하고 정리한 것이다. 이 글의 내용 대부분과 표현의 상당부분은 『고령시대에 적합한 새로운 고용시스템의 모색』이라는 제목의 보고서로 곧 출간될 예정이다.

\*\* 경희대학교 경영대학 교수(pwoosung@khu.ac.kr).

정년연장은 고용에 부정적 영향을 미친다. 고용을 유지하려는 정책이 고용을 줄일 수 있다는 것이 문제다(남재량, 2018).

연공적 임금체계 자체가 항상 문제라고 할 수는 없다. 높은 출산율에 따라 인구구성이 피라미드 구조를 가지고 있고 근로자들이 젊고 근속연수가 짧았던 개발경제 시대에 연공 논리에 기초한 호봉제는 우리 기업과 근로자에게 유용하고 적합한 것이었다. 문제는 저성장 시대, 고령화로 대표되는 현재 환경과의 적합성과 미래 환경에서의 지속가능성이 현저히 떨어진다는 것이다. 디지털 혁명으로 대변되는 급속한 기술혁신과 숙련의 빠른 진부화 역시 연공급의 존재 가치를 근본적으로 약화시키는 요인이다.

한 번도 경험해보지 못한 초유의 재앙 앞에 우리사회는 충분히 준비되어 있는가. 그렇다고 말하기 어려운 것이 현실이다. 고령사회에서 지속가능한 시스템을 지금부터 차근차근 준비해야 하는 이유가 여기에 있다. 연공적 임금체계의 개편 필요성은 이미 오래전부터 제기된 주장이다. 필요성에 대해서는 대부분이 동의하지만 정작 연공성을 해소하는 임금체계 개편 소식은 좀처럼 들리지 않는다. 그만큼 임금제도의 변화가 어렵다는 것을 의미한다. 그러나 고령 시대를 헤쳐 나갈 수 있는 임금체계의 방향과 대안을 모색하는 일은 더 이상 미룰 수 없는 절박한 과제이며 그것이 바로 이 글의 목적이기도 하다.

## II. 연공적 임금체계와 지속가능성

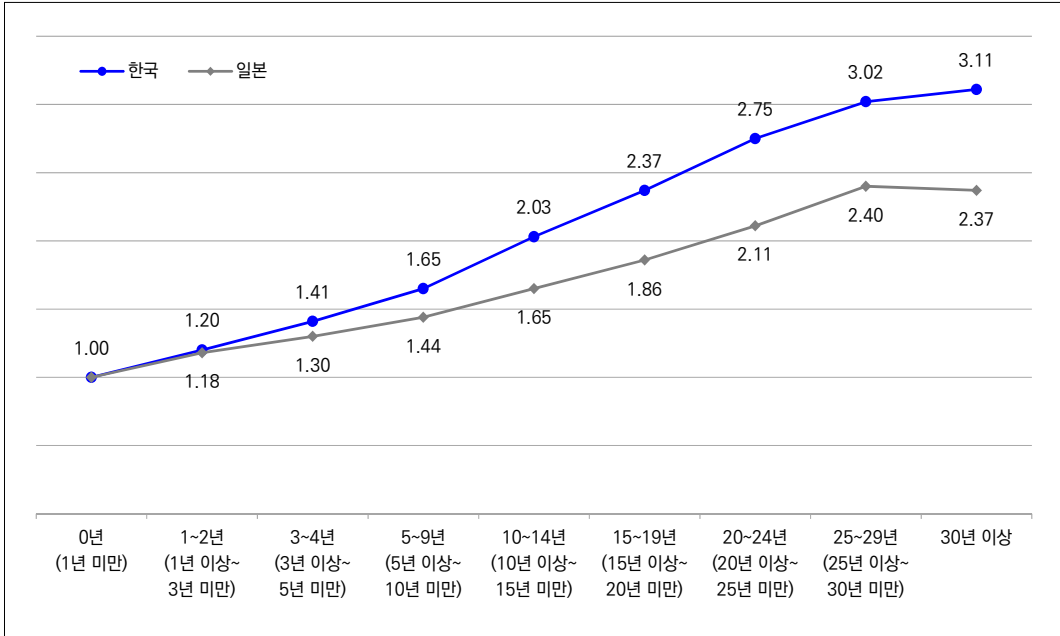
### 1. 한국임금의 연공성

강한 연공성을 지닌 우리나라 임금체계가 중요한 논의의 주제로 부각되기 시작한 것은 경제 위기를 거친 1990년대 말부터이다. 정진호(2014)의 연구결과는 우리나라 임금체계에 존재하는 연공성의 강도를 명확하게 보여준 바 있다. 제조업 근로자의 근속연수별 임금격차에 관한 그의 분석에 따르면 근속이 1년 미만인 신입사원과 비교한 우리나라 임금수준은 초임의 3배를 웃돌아서 연공급의 원조라고 할 수 있는 일본보다 더 강한 연공성을 보이고 있다. 최근 한국경제연구원(2018)의 조사에서도 2017년 우리나라의 30년 이상 근속자 임금은 1년 미만 근속자 임금의 3.11배로, 일본의 2.37배 보다 높아 한국이 일본에 비해 임금 연공성이 높은 것으로 나타나고 있다.

한편 가장 최근에 조사된 2017년 사업체패널자료를 분석하면 신입사원 세전초임 대비 20년 근속자의 임금수준은 직군별로 약간의 차이는 있으나 대체로 2배 정도인 것으로 나타나고 있

[그림 1] 한국과 일본의 근속연수 1년 미만 대비 임금배율

(단위 : 배)



자료 : 한국경제연구원(2018).

다. 이를 직군별로 살펴보면 사무전문직의 경우 2.14배, 생산직의 경우 2.03배, 그리고 서비스·판매직 역시 2.03배이다. 앞서 살펴본 국가별 임금배수가 25년에서 30년 혹은 30년 이상을 기준으로 작성된 것임을 감안하면 대체로 추세적으로 일치하는 결과라고 할 수 있다.

## 2. 임금의 연공성과 임금체계

연공성의 개념과 관련해서 정이환(2013)은 임금의 연공성을, 제도적으로는 정기승급이 있는 호봉제를 활용한다는 것이고 실질적으로는 근속 증가에 따라 임금이 증가한다는 것, 더 엄밀히 정의한다면 ‘직무변화나 스킬 역량변화와 무관하게 근속에 따라 임금이 상승하는 것’으로 정의한다. 어수봉(2012)도 이와 유사한 방식으로 연공형 임금을 접근한다. 그에 따르면 연공형 임금이란 ‘학력 등 다른 조건이 동일한 경우 임금이 연공에 의해 결정된다는 것’이고 이때 연(年)은 연령·경력·근속 등 시간과 관련이 있는 요인을 의미한다. 임금결정에서 능력이나 성과가 아니라 기간이 중요한 요인이라는 것이 연공임금의 중요한 특징이다. 연공형 임금체계에서는 근속이 능력과 성과, 즉 생산성을 대표하는 측정도구라는 암묵적 전제가 존재한다. 그런 전제가 맞다면 연공임금은 곧 생산성 임금과 다름이 아니게 된다(어수봉, 2012).

따라서 실질적 연공성의 문제는 근속에 따른 임금인상이 생산성을 반영하는 것인가에 달려 있다. 만약 개인별 생산성을 알 수 있다면 임금인상이 생산성을 대변하는 것인지 아니면 실제로 연공적인 것인지를 판단할 수 있으나 개인의 생산성이 관찰되지 않거나 측정하기 불가능하다는 것이 문제다(어수봉, 2012). 이와 같은 상황에서 실질적 연공성을 판단할 수 있는 현실적인 방안은 임금제도의 규칙과 운영을 검토하는 것이다. 즉 앞서 정이환이 취한 방식대로 임금의 인상이 근속에 따른 자동승급 기제에 의해 결정되는가가 중요하다. 연공형 임금체계를 대표하는 제도는 호봉제이다. 모든 호봉제가 곧 연공형 임금이라고 단언할 수는 없다. 호봉승급이 근속이 아니라 성과에 따라 결정되는 경우 호봉제는 연공형 임금이 아니라 성과형 임금으로 간주될 수 있기 때문이다. 따라서 근속에 따라 자동적으로 승급이 이루어지는 호봉제라야 실질적인 연공성을 가진 임금제도라고 부를 수 있을 것이다.

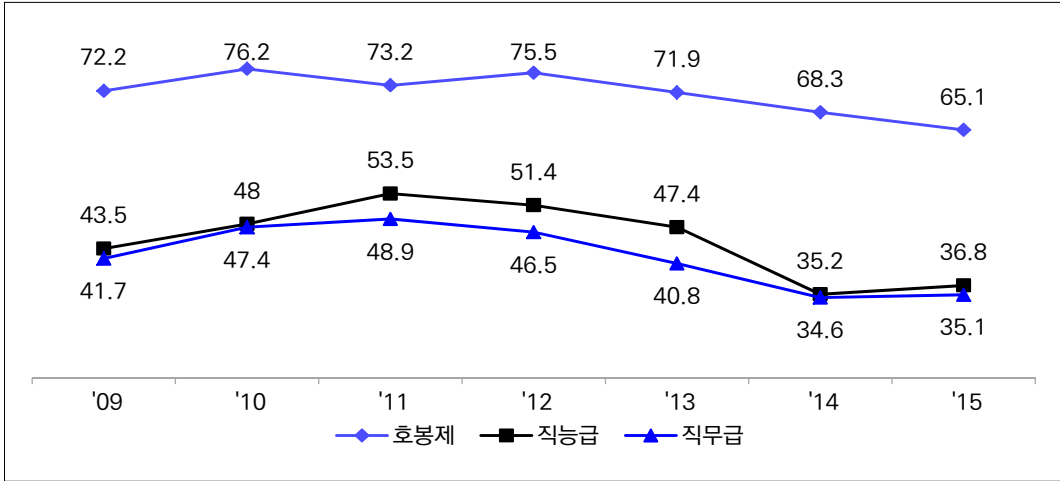
제도적으로 근속에 따른 자동승급이 있다고 해도 호봉 간 간격(피치)이 매우 작아서 임금인상에 미치는 영향이 크지 않거나 직급별 호봉제하에서 주된 임금인상이 승격에 의해 발생하고 승격이 평가에 의해 엄격하게 관리되는 경우 호봉제의 연공성은 제한적으로 나타나게 된다. 연봉제를 도입해서 운영하더라도 근속을 고려해서 관대하게 평가가 이루어지는 경우 연공성은 높게 나타날 수 있다. 이러한 점들을 고려할 때 연공성은 제도 자체의 문제뿐 아니라 운영의 문제가 중요하게 작용함을 알 수 있다. 연공성이 가장 강하고 명확하게 발휘되는 제도는 자동승급이 이루어지는 단일호봉제라고 할 수 있다. 자동승급이 승격이나 승진이라는 필터가 없이 지속적으로 가능하기 때문이다. 또한 호봉 간 간격(피치)이 높게 설정되어 있는 경우, 그리고 피치가 호봉이 증가함에 따라 일정하거나 혹은 증가하는 방식으로 제도가 설계되고 운영되는 경우 임금은 강한 연공성을 가지게 된다.

### 3. 임금체계 현황

모든 임금체계가 운영을 어떻게 하느냐에 따라 연공성을 가질 수 있으나 제도 자체의 도입 여부를 판단할 때 일차적으로는 호봉제 도입 비율을 검토하는 것이 필요하다. 호봉제가 연공성을 띠게 될 가능성이 가장 높기 때문이다. 임금의 연공성은 크게 근속에 따른 자동승급과 근속에 따른 자동승격(승진)에 의해 결정된다. 먼저 자동승급을 살펴보면, 자동승급은 호봉제에서 발생하기가 가장 용이하다. 매년 자동적인 승급을 시키기 위한 기제로서 호봉이 만들어진 것이기 때문이다. 직능급이나 직무급에서도 연공적인 승급이 불가능한 것은 아니지만 근속에 의한 호봉승급이 제도화되어 있는 호봉제와 비교할 때 제한적일 수밖에 없다.

한편 승격을 살펴보면, 호봉제라고 해서 반드시 근속에 따른 승격이 이루어지는 것은 아니다. 그러나 이하에서 살펴보듯이 호봉제에서 자동승격은 상위직급까지 매우 광범위하게 이루어

[그림 2] 호봉제 도입률 추이



자료 : 사업체노동력조사 부가조사(100인 이상).

어지는 경향이 있다. 이와는 달리 직무급에서는 근속에 의한 자동승격은 제도적으로 불가능하다. 직무가치가 높은 상위직무가 공석이 되어야만 승격이 가능하기 때문이다. 직능급의 경우에도 원칙적으로는 자동승격을 운영하기는 어렵다. 직능평가에 따라 직능수준이 올라간 경우에만 승격이 이루어지기 때문이다.

우리나라 기업의 임금체계에서 연공적 호봉제가 가지는 위치는 매우 공고하다. 사업체노동력조사 부가조사에 따르면 호봉제 비중은 2009년 72.2%에서 2015년 65.1%로 감소하고는 있지만 여전히 지배적인 위치를 점하고 있다(고용노동부, 2016). 2015년을 기준으로 직능급은 36.8%, 직무급은 35.1%로 호봉제에 비해서는 작지만 무시할 수 없는 비중을 나타내고 있다.<sup>1)</sup>

<표 1> 인적자본패널에 나타난 임금체계 현황

	1차(2005)		2차(2007)		3차(2009)		4차(2011)		5차(2013)	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
호봉제	265	58.37	229	58.03	271	61.10	289	59.60	298	57.68
직무급	64	14.10	102	15.20	71	12.90	61	15.80	79	15.15
직능급	37	8.15	244	7.92	37	8.03	38	8.20	41	8.09

자료 : 인적자본패널조사, 2017년.

1) 이 조사에서는 직무급과 직능급 모두 30%를 넘는 것으로 나타나고 있어 현실과는 맞지 않게 지나치게 높은 수치라는 비판이 적지 않았다. 이러한 문제를 명확하게 파악하기 위해 2015년에 고용노동부가 임금제도 실태조사를 실시한 바 있다. 그 결과에 따르면 직무급, 직능급도 실제로는 연공에 따른 운영이 적지 않아서 엄밀한 의미의 직무급 비중은 약 5%, 직능급은 2~3% 정도로 추정되고 있다(노사정위원회, 2016: 58~60).

〈표 2〉 직군별 임금체계 현황

(단위: %)

	연구개발	영업 및 서비스	엔지니어	관리 (경영지원)	생산기능직	상품개발 영업기획	자금운용 및 투자
호봉제	27.85	30.38	37.25	31.22	66.76	33.33	30.56
직무급	6.62	7.17	8.60	7.38	6.88	11.11	11.11
직능급	6.16	7.17	9.17	6.96	6.88	2.78	2.78

자료: 인적자본패널조사, 2017년.

한편 100인 이상 기업을 대상으로 하는 인적자본기업패널(HCCP) 조사결과를 보면 사업체 노동력 부가조사 결과와 유사하게 호봉제의 비중이 가장 높게 나타나고 있다. 직무급과 직능급의 비중은 사업체노동력 부가조사보다 적게 나타나고 있으며 전반적으로 2015년 한국노동연구원 임금제도 실태조사와 유사한 모습을 띠고 있다.

HCCP는 2015년부터 직군별로 임금체계를 조사하고 있다. 직군에 따라 도입하고 있는 임금체계가 다른 경우가 많기 때문이다. 생산기능직의 경우 호봉제가 66.76%로 매우 높게 나타나고 있다. 다른 직군들에서도 호봉제는 연봉제를 제외하면 가장 높은 비율을 점하고 있다. 기본급 결정체계로서 연공급, 직무급, 직능급 세 가지 가운데 호봉제의 비중이 가장 높게 나타나는 점에 주목할 필요가 있다.

#### 4. 호봉제와 연공성

앞서 살펴본 임금체계 현황 자료들을 통해 알 수 있는 것은 우리나라 기업들에서 지배적인 임금체계는 호봉제라는 것이다. 그러나 호봉제 자체가 연공성을 의미하는 것은 아니다. 호봉등급이 어떤 기제를 통해 이루어지는가 여부가 더 중요하다. 예를 들어, 호봉이 정기적으로 근속에 의해 승급되는 경우 전형적인 연공적 임금체계가 되는 반면, 승급이 평가에 의해서만 이루어지는 경우 연봉제와 마찬가지로 성과주의 임금체계의 성격을 띠게 된다. 따라서 호봉제 자체보다 더 중요한 것은 자동승급 제도의 유무이다. 고용노동부의 2015년 임금제도실태조사에 따르면 고과승급은 28.1%에 그치는 것으로 나타나고 있다(노사정위원회, 2016: 61). 달리 말하면 우리나라 기업들의 호봉제는 자동승급을 기본으로 운영되고 있다는 것을 의미한다. 또한 경총의 조사결과에서도 응답기업 중 74.7%가 정기승급제도를 운영하고 있는 것으로 나타나고 있다(한국경영자총협회, 2015). 이러한 결과들을 요약하면 우리나라 기업들의 지배적인 임금체계는 호봉제이며 호봉제하에의 승급은 자동승급이 지배적이라는 것이다. 이러한 자동승급은 노사간 임금교섭을 통해 매년 결정되는 일률적인 임금인상(베이스업)과 결합되어 매우 강한 연공효



과를 발휘하게 된다.

한국노동연구원원이 2016년 100인 이상 사업체 1,057개를 대상으로 실시한 조사는 단순히 제도 도입 여부를 넘어서 연공성에 영향을 미치는 다양한 기제들을 확인할 수 있다는 점에서 매우 유용하다. 범위급 형태의 기본급 구조를 가지고 있는 사업체 중 41%는 고과승급, 46.8%는 근속 호봉급, 그리고 12.2%는 직무수행능력에 따라 승급이 이루어지는 것으로 나타나고 있다(정동관, 2017a). 호봉급을 운영하는 사업체들에서 단일호봉제와 직급별 호봉제의 비중은 직군별로 모두 직급별 호봉제가 지배적이지만 생산직의 경우는 단일호봉제의 비중이 상대적으로 높아서 43.1%를 차지하고 있다. 호봉 간 피치의 패턴을 보면 모든 직군에서 동일하거나 계속 증가하는 경우가 70~80%에 달하고 있어 강한 연공성을 보이고 있다. 한편 경영지원직의 경우 47.1%, 생산직은 35.2% 그리고 서비스직은 36.9%의 사업체에서 근속에 따른 자동승진제도가 있다고 응답하고 있다. 더욱이 최상위직급 바로 아래 직급까지 그러한 자동승진이 일어난다고 응답하고 있어서 승진을 통한 연공성이 매우 강하게 작동하고 있음을 보여준다.

### Ⅲ. 연공적 임금체계의 한계

연공적 임금체계 혹은 이를 대표하는 호봉제가 왜 지금 문제가 되는가를 이해하기 위해서는 환경변화의 관점에서 접근할 필요가 있다. 모든 임금체계는 각각의 장단점을 가진다. 중요한 것은 현재 혹은 미래의 환경과 적합성을 가지는가 하는 것이다. 전략적 인적자원관리에서 말하는 수직적 적합성의 문제이다. 고성장 시대, 종업원 대부분이 젊고 전환배치를 통한 유연한 인력관리가 중요하던 시대에 연공급 임금은 매우 효과적인 임금체계였고 긍정적인 효과를 발휘할 수 있었다. 인건비 부담은 크게 없으면서 구성원들의 장기 근속을 촉진하고 유연한 인력관리가 가능했기 때문이다. 그러나 현재 기업들이 직면한 환경은 이전과는 크게 다르다. 그렇다면 무엇이 어떻게 달라졌는가. 이하에서는 달라진 경영환경을 살펴보고 그것이 왜 연공적 임금체계의 지속가능성을 파괴하는지를 검토하기로 하자.

#### 1. 달라진 경영환경

연공급의 원조라고 할 수 있는 일본의 고용시스템에서 발생하는 변화를 설명하면서 하토리 와 마에다(服部良太·前田栄治, 2000)는 일본의 연공임금이 기능할 수 있었던 전제조건을 4가지로 설명한다. 첫째는 기업 내 근로자들의 인력구성이 균형적이어서 중간위를 기준으로 청년

보다 고령이 더 많으면 안 된다는 것이다. 이 경우 생산성을 초과하는 인건비가 발생하기 때문이다. 둘째는 경제적 고성장이자. 연공임금은 기본적으로 현재 낮은 수준의 임금을 통해 기업이 성장하고 그 결과를 개인의 근속이 올라간 후에 보상받는 구조를 취하고 있으며 만약 기업의 성장이 정체되거나 감소된다면 연공임금은 유지되기 어렵다. 셋째는 기업의 장기 생존가능성에 대한 믿음이다. 젊은 층이 임금을 덜 받으면서 조직을 떠나지 않는 것은 그러한 기대를 필요로 한다. 마지막으로 안정적 경제성장과 산업구조를 전제로 한다. 연공임금은 기업에 특수한 숙련의 형성을 촉진하기 위한 것으로 산업구조가 불확실하고 빠르게 변화하는 경우 지속가능성이 약화될 수밖에 없다. 문제는 이러한 전제들이 환경변화로 인해 더 이상 확보되기 어렵다는 것이다. 특히 저출산 고령화는 앞의 2가지 전제조건을 심각하게 파괴한다.

하토리와 마에다가 언급한 전제조건들이 한국에서도 빠르게 무너지고 있다. 특히 저성장과 고령화가 노동시장에 변화를 초래하는 중요한 환경변화이다(오계택 외, 2016) 우리나라의 실질 GDP 경제성장률은 1980년대 8%대에서 1990년대 7%대, 그리고 2000년대에는 5%대까지 낮아졌으며 2008년 이후 3%대로 급감하다가 향후 1%대까지 떨어질 것이 예상되고 있다(조병구, 2015). 고령화 속도도 놀라울 정도여서 2025년에 초고령 사회로의 진입이 예상된다. 빠른 고령화는 기대수명의 연장과 저출산에 기인한 것이며 이로 인해 잠재 경제성장률을 크게 하락시킨다. 고령인구의 증가는 연금재정의 위기를 가져오고 이들의 고용을 유지시켜야 하는 정책적 필요성을 증가시킨다. 그리고 연공적 임금은 그러한 대응에 중요한 장애물로 작용한다.

## 2. 연공적 임금체계의 한계

현재 우리가 직면한 현실에서 연공급이 더 이상 지속되기 어렵다는 근거는 이미 여러 곳에서 발견된다. 예를 들어 1%대의 저성장 경제에서 근속에 따른 자동승급이 유지될 수 있을까. 근속 자동승급에 따른 임금인상률은 호봉 피치에 따라 달라지지만 대체로 2% 내외인 경우가 일반적인 것으로 알려져 있다. 그러한 임금 피치는 물가상승률이 높았을 때에 만들어져서 실질 임금의 하락을 보전하는 중요한 장치로 사용된 것이기도 했다. 그러나 본격적인 저성장 시대가 시작되고 인플레이션이 아니라 디플레이션을 걱정해야 하는 상황에서 자동승급을 현재와 같이 유지하는 것은 현실적으로 불가능해진다.

앞서 살펴본 환경변화는 현재 지배적인 연공형 임금체계의 지속가능성에 대한 강한 의문을 던진다(오계택, 2018). 고직급 고임금 고연령 근로자가 급속히 늘어나는 연령구조하에서 인건비 부담은 늘어나게 되고, 저성장하에서 도저히 과거와 같은 임금인상률을 지속하기 어렵고 이로 인해 이연임금의 논리에 기초한 연공임금이 설 자리는 크게 줄어들게 된다. 또한 연공임금 구조에서 같은 일을 하는데 임금은 매우 큰 차이가 나는 상황은 임금차별로 인식되고 젊은



인력들의 반발을 초래할 수 있다. 같은 직급에 속한 종업원들 사이에서 하는 일의 중요도나 가치는 유사한데 임금이 2~3배 가까이 차이가 발생하는 연공적 임금체계는 앞으로 지속가능하지 않다(정동관, 2017b).

김동배(2016)는 한국노동연구원 2016년 조사에 기초해서 생산직 근로자의 호봉제가 강한 연공성을 보이고 있는 점을 잘 지적하고 있다. 그는 한국 생산직의 호봉제가 매우 강한 연공성을 가진 제도라는 사실을, 43.1% 사업체가 단일호봉제를 채택하고 있고 매년 호봉피치가 일정하거나 피치가 증가하는 경우가 지배적이기 때문인 것으로 설명한다. 그리고 바로 이것이 지속가능성의 문제를 야기한다는 것이다. 저성장하에서 정기승급분에 미달하는 성장으로 인해 고용조정을 야기할 위험성이 크고 고령화 고직급화로 인해 인건비 부담이 크게 늘고 근로자 간 임금격차가 크게 발생하기 때문이다. 또한 그에 따르면 동일한 일을 함에도 임금격차가 크다는 것도 중요한 문제다.

근속 임금곡선의 기울기가 클수록 고령근로자의 고용, 신규채용, 고용기회에 미치는 효과는 부정적이라는 점도 연공적 임금체계의 지속가능성을 크게 떨어뜨린다. 연공적인 임금체계가 실업률을 증가시키고 저성장으로 위축된 경제의 활력을 더 악화시켜서 심각한 경제적 어려움을 초래할 가능성이 크다. 또한 향후 불가피하게 논의가 필요한 정년연장이나 정년 후 계속고용과 관련된 준비나 대응을 어렵게 만든다. 최근 6월에 경제부총리가 논의 필요성을 언급한 후 언론을 통해 개최되었던 다양한 정년연장 토론이나 경제부총리가 9월 18일에 인구대책 대응방안으로 제시한 계속고용방안은 고용연장 논의가 이미 눈앞에 와 있음을 시사한다. 그러나 임금체계의 강한 연공성을 해소하지 않으면 이러한 정책은 그 절박한 필요성에도 불구하고 결과적으로 기업과 사회, 취업자 모두에게 또 다른 어려움을 가중시킬 뿐이다.

## IV. 해결방향과 대안

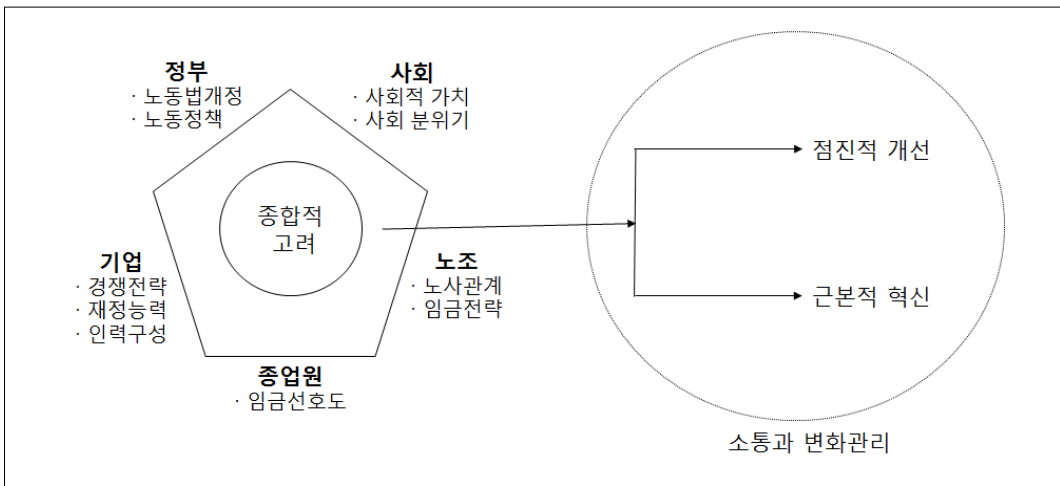
### 1. 임금체계 혁신의 모형

연공성을 완화하기 위한 임금체계 개편을 주장하는 저자들이 제시하는 구체적인 대안은 매우 다양하다. 예를 들어 박희준(2014)은 직군별 차별화된 인사관리를 주장하면서 직무급의 도입이 용이한 직무나 직군에 대해서 직무급을 도입하는 한편 직책과 직급을 일치시키고 입사 후 일정 시점 이후에는 연공에 의한 임금인상을 최소화할 것을 제안하고 있다. 김동배(2014)는 정년연장 이후 우리나라 기업들에 필요한 임금체계의 혁신을 기본급의 혁신, 승급관리의 혁신,

그리고 성과배분의 혁신에서 찾고 있다. 기본급에서는 연공성의 문제를 해결할 수 있는 직무급이나 숙련·역량급, 역할급 등으로의 변신이 필요하며 승급관리에 있어서는 강급을 포함해서 준별 승급관리를 실시함으로써 자동적인 근속승급을 억제해야 한다는 것이 골자다. 한편 유규창(2014)은 연공성을 통제하고 전문성을 강화하는 직무급으로의 전환을 중요한 대안으로 제시한다. 그에 따르면 직무급에 대한 많은 오해를 걷고 나면 직무급이 저성장 고령화시대의 매우 중요한 대안이라는 것이다. 따라서 중요한 것은 직무급을 도입하는 데 장애가 되는 요인들을 제거하는 일이다. 박우성(2015)은 대안적 임금체계로서 역할급의 효용에 주목하면서 기존의 직급체계를 역할급으로 정비하거나 역할수당을 도입해서 활용하는 방안, 그리고 기본급을 하나의 기준이 아닌 복수의 기준으로 설정하면서 역할급을 병존형 임금체계의 틀에서 활용하는 방안을 제시한 바 있다.

이상과 같은 대안들을 정리하면 기존의 임금체계의 틀은 그대로 유지하되 그 안에서 점진적인 개선이나 변화를 추구하는 방식과 기본급의 형성 체계 자체를 바꾸는 근본적인 혁신방안으로 구분될 수 있다. 자동적인 승격이나 승급대신 고과에 의한 승격, 승급을 엄격히 하는 방안이나 말호봉을 통해 승급이 가능한 기간을 통제하는 방안 등은 점진적 개선에 해당하고 기본급의 구성 자체를 호봉제에서 직무급이나 역할급 등으로 개편하는 방안은 근본적 혁신에 해당한다. 어느 방식이 더 좋다고 할 수는 없다. 근본적인 혁신은 연공성의 문제를 근본적으로 해결할 수 있다는 장점이 있는 대신 도입에 대한 반발이나 장애에 부딪혀 실질적인 변화가 어려워지는 단점이 존재한다. 점진적인 개선안은 실행이 용이하다는 장점이 있는 반면, 환경이 요구하는 만큼의 효과를 빠른 시간 내에 기대하기 어렵다는 한계가 존재한다. 두 개의 접근방식이

[그림 3] 임금체계 혁신의 모형



자료 : 김동배(2013); 이을터(2014)를 참고하여 작성.

서로 상충하는 것은 아니다. 먼저 점진적인 방식의 개선을 실행한 후 그것을 통해 얻어진 경험과 신뢰에 기초해서 근본적인 혁신을 추진할 수도 있기 때문이다. 오계택 외(2017: 117)는 기존의 연공급을 연공·숙련급으로 바꾸고 그것에서 숙련·직무급을 거쳐 최종적으로 직무급으로 이행하는 단계별 도입방안을 제시하기도 한다.

## 2. 점진적 개선 방안

기존 연공급 임금체계의 틀을 크게 바꾸지 않으면서도 연공성을 완화할 수 있는 방안은 매우 다양하다. 기본급 체계를 연공급에서 일 중심의 임금체제로 개편해야 한다는 주장이나 논의가 20여 년을 넘게 이어져왔지만 실제로 현실에서는 큰 변화가 없었다는 점을 고려하면 기존의 호봉제의 틀을 유지하면서도 제도 및 운영을 개선함으로써 연공성을 완화시키는 방안을 적극적으로 모색하는 것이 더 현실적일 수 있다.

### 가. 승진·승격의 엄격한 운영

우리나라 기업들이 활용하고 있는 호봉제로는 직급별 호봉제가 지배적이다. 한국노동연구원의 조사에 따르면 호봉제를 도입한 기업 중 71.9%가 직급별 호봉제로 나타나고 있다(정동관, 2017a). 직급별 호봉제의 경우 임금인상은 호봉이 오르는 승급과 직급이 한 단계 상승하는 승진 혹은 승격에 의해서 이루어진다. 승격을 엄격하게 운영한다는 의미는 근속에 따른 자동승격이 아니라 승격률을 정하고 평가결과에 기초해서 결정해야 한다는 것이다. 같은 조사 결과에 따르면 근속에 의한 자동승격이 최상위 직급 바로 밑의 직급까지 실행되고 있다는 점은 승격에 미치는 근속의 영향이 지나치게 크다고 할 수 있다. 따라서 승진·승격을 엄격하게 운영하는 것만으로도 연공성을 상당히 통제할 수 있을 뿐 아니라 실제로는 같은 일을 수행하면서도 직급과 임금수준이 달라지는 문제점을 개선할 수 있다. 승진·승격을 엄격히 하는 것은 호봉제의 경우에만 해당되는 것은 아니다. 연봉제나 직능급의 경우에도 엄격한 승격관리가 이루어지지 못하는 경우 연공성이 크게 증가할 수 있다는 점에 유의해야 한다. 일본의 직능급이 연공급화된 이면에는 승격관리가 엄격하게 이루어지지 못하고 연공에 의해 좌우되었다는 사실은 중요한 시사점을 제공한다(박우성·이병하, 2016).

### 나. 고과승급의 강화

기본급을 어떤 임금체계를 사용하든 임금이 인상되는 기제가 근속에 의해 이루어지는 경우

연공성이 강하게 발생할 수밖에 없다. 호봉제를 운영하고 있다고 해도 승급이 고과에 의해 이루어지게 되면 연공성이 상당 부분 통제되게 된다. 고과의 내용이 업적에 기초하는 경우 성과주의적인 호봉제가 되는 것이고 역량이나 숙련을 평가해서 승급이 이루어지는 경우 역량급이나 숙련급이 되는 것이다. 일본 경영계가 호봉제의 틀 안에서 근속승급을 고과승급으로 바꾸려는 노력을 수십 년 동안 지속한 이유도 여기에 있다.<sup>2)</sup> 개인별 평가에 따른 승급의 차등화는 연봉제와 같은 효과를 발휘할 수 있게 된다. 일본 공무원과 공공부문에서 취하고 있는 방법이 좋은 예가 될 수 있을 것이다. 일본 공공부문에서는 기존의 호봉등급을 세분화한 다음 평가결과에 따라 승급을 차등화하는 방식으로 제도를 개선하였다(박우성, 2019). 기존의 1호봉을 4호봉으로 세분화한 후 평균적인 성과를 낸 사람에게는 4호봉을 지급하는 대신 우수한 성과를 낸 사람에게는 8호봉을 승급시키는 방식으로 제도를 개선한 것이다. 성과가 낮은 사람에게는 2호봉 승급을 적용하고 성과가 매우 낮은 사람은 승급을 시키지 않는다. 승급 결정에 연공과 성과를 적절하게 조화시킨다면 연공적 호봉제를 커다란 변화나 저항 없이 성과주의적으로 바꿀 수 있다는 점에서 우리에게도 유용한 방식으로 활용될 수 있을 것이다.

#### 다. 말호봉 제도의 활용

말호봉 제도는 직급별 호봉제도에서 직급별로 승급이 가능한 호봉의 상한을 정해놓고 그 수준에 도달하는 경우 더 이상의 승급을 시키지 않는 제도이다. 우리나라 기업에서도 말호봉 제도를 운영하는 경우가 적지 않다. 2017년 사업체패널의 경우 호봉제를 도입한 기업 중에서 약 40% 정도가 말호봉 제도를 운영하고 있는 것으로 나타나고 있다. 그러나 말호봉이 지나치게 높게 설정되어서, 예를 들어 25년 혹은 30년간 지속적으로 근속승급이 가능하다면 말호봉 제도의 의미는 크게 퇴색될 수밖에 없다. 따라서 현재 운영되고 있는 말호봉 제도를 개선해서 해당 직급에서 근속이 증가함에 따라 경험과 능력이 향상되는 기간 만큼 근속승급을 적용하고 그 기간이 끝나는 시점에 말호봉을 설정하는 경우 연공성을 크게 줄일 수 있게 된다.

#### 라. 직무수당 및 직책 중심의 보상관리

일 중심의 임금체계로 당장 이행하기는 어려운 상황에서는 직무수당을 적극적으로 활용하거나 직책 중심의 보상을 강화하는 방식으로 일 중심 임금체계로의 이행을 준비하는 방법도 효과적이다. 직무수당이나 직책수당은 일에 기초한 보상이라는 점을 명확하게 할 수 있으며

2) 일본 기업들이 근속에 따른 자동승급 대신 평가에 기초한 고과승급으로 이행하려고 했던 상황배경과 정책, 실행에 관한 자세한 내용은 田中恒行(2019)을 참조하라.

연공성이 개입하지 못하고 직무를 옮기거나 직책이 면직되는 경우 수당도 지급이 되지 않기 때문에 유연하다는 장점을 가지고 있다. 따라서 이러한 장점을 활용해서 일 중심의 임금체계의 전환을 위한 중요한 징검다리로서 활용하는 방법을 적극적으로 모색할 필요가 있다.

### 3. 근본적인 혁신 방안

#### 가. 일 중심 임금체계의 도입

다른 제약조건이 없거나 장애요인을 해결할 수 있는 의지와 역량이 있는 경우 기본급 결정 체계를 연공급에서 직무급이나 역할급으로 개편하는 것이 바람직하다. 직무급이나 역할급은 기본적으로 일에서 출발해서 개인의 기본급이 결정되기 때문에 연공성을 통제하는 데 매우 효과적이기 때문이다. 직무급이나 역할급의 경우 담당하는 직무나 역할의 내용이 바뀌어야 의미 있는 임금인상이 가능하다. 그렇다고 직무급이나 역할급에서 반드시 직무나 역할이 바뀌어야만 임금인상이 이루어지는 것은 아니다. 범위직무급이나 범위역할급의 경우 매년 이루어지는 평가 결과에 따라 성과를 반영해서 임금인상을 개인별로 차등화해서 적용한다. 따라서 직무나 역할변화가 없어도 기본급은 인상될 수 있다. 다만, 연공급에 기초한 자동적인 기본급 인상과 비교할 때 연공성을 크게 완화시킬 수 있는 것은 분명하다.

#### 나. 병존형 기본급 체계의 활용

기존의 임금체계를 일 중심으로 완전히 대체해서 개편하는 것이 어려운 경우가 많다. 직무급이나 역할급에 대한 이해도 부족하고 운영해 본 경험도 적기 때문이다. 혹은 근속 기준을 완전히 포기하기 어려울 수도 있다. 근속에 대한 근로자와 노조의 선호가 매우 강하기 때문이다. 이러한 상황에서 하나의 기본급 체계에 얽매이기보다는 기본급 결정을 근속에 따른 임금과 직무나 역할에 따른 임금 2가지에 의해 결정하는 병존형 기본급 체계를 도입하는 것도 중요한 대안이 될 수 있다. 근속에 대한 선호도 충족시키면서 동시에 일의 가치나 역할을 반영해서 임금이 결정되도록 하는 것이다. 기본급 임금체계를 다소 복잡하게 만드는 단점이 없지는 않으나 병존형 임금체계의 운영 과정을 통해 일 중심 임금체계에 대한 이해를 높여서 장기적으로 일 중심의 임금체계로 이행하는 것을 목표로 한다면 병존형 임금체계가 이행을 원활하게 만드는 효과를 발생시킬 수 있다.

#### 다. 이중임금제

기존의 연공적 호봉제에서 일 중심의 임금체계로의 전환이 근로자나 노조의 반발로 인해 실현하기 어려운 경우 이중임금제(two-tier pay system)를 활용할 수도 있다. 기존 직원들에 대해서는 현재와 같은 임금체계를 유지하되 새롭게 입사하는 근로자들에 대해서는 일 중심의 임금체계를 적용하는 것이다. 이때 중요한 것은 신입사원들에게 일방적으로 불리한 방향으로 제도 개선이 이루어지지 않도록 하는 것이다. 예를 들어 새로 입사하는 직원들에게는 초기 10년간은 오히려 종전보다 더 임금인상의 속도를 빨리 가져가는 대신 그 이후 기본급 인상을 통제해서 완만하고 평탄하게 임금곡선을 운영하고 성과급의 비중을 높여서 추가적으로 임금수준을 높이는 방식으로 개선하는 것이 바람직하다. 이러한 방식으로 운영해서 이들에 대해서는 임금 피크제를 적용받지 않도록 하면 이중임금제의 수용성과 설득력을 높일 수 있다. 40대 중반을 기점으로 임금곡선이 평탄화되어 있기 때문에 나중에 임금피크제를 적용할 필요가 없기 때문이다.

#### 라. 경력단계별 차별화된 임금체계의 활용

일 중심의 임금체계로 전환하면서도 연공과 역할을 동시에 활용하는 방식이 가능하다. 일본의 5대 종합상사 중 하나인 스미토모 상사(住友商事)가 이러한 방식을 활용하고 있다(박우성 · 김동배, 2016). 이 회사는 직무내용과 자격의 불일치, 자격의 기득권화 등 직능등급제도에서 발생하는 문제점을 근본적으로 해결하기 위해 종래의 직능자격제도를 폐지하고 각 개인의 기대역할의 크기에 따라 처우를 결정하는 새로운 자격제도를 도입하였다. 이를 통해 연령에 관계 없이 전 종업원이 스스로의 능력을 최대한 발휘하게 하고 담당하고 있는 역할에 상응하는 공정한 처우를 실현한다는 것이 제도 개선의 중요한 목표였다. 입사 후 10년간은 상사맨이 되기 위한 준비 및 교육기간으로 설정하고 다양한 경험을 쌓으면서 성장시킨다는 취지에 이 기간 동안에는 승격의 속도에 차이를 두지 않으며 매년 정기승급이 이루어지도록 하였다. 10년 후에는 연공적인 성격이 완전히 사라지고 담당하는 역할에 상응하는 등급에 따라 처우가 결정된다. 따라서 관리직층의 경우 종래의 승격 개념은 사라지고 5단계의 역할등급에 따라 보수가 정해지는 단일급 방식으로 월례급이 결정된다. 역할등급은 고정된 것이 아니라 매년 새롭게 평가되며 기대역할에 변화가 발생하는 경우 역할등급도 바뀌게 된다. 이와 같은 방식을 활용하면 연공을 통한 능력개발과 역할에 기초한 성과주의를 동시에 고려할 수 있다.



## V. 맺음말

초고령 시대로의 진입을 바로 앞둔 우리나라 기업들의 임금 연공성을 완화할 수 있는 임금 체계는 더 이상 선택이 아니라 필수다. 구체적인 형태는 앞서 살펴본 바와 같이 매우 다양할 수 있다. 연공성의 완화가 반드시 임금수준을 낮추자는 것은 아니다. 평균적인 임금수준은 낮아지지 않더라도 개인이 담당하는 일의 가치나 역할, 숙련정도에 따라 개인별 임금수준은 달라져야 한다는 것이고 집단적으로는 부서나 회사의 성과에 따라 변동되어야 한다는 것이다. 그리고 그것이 가능하도록 임금체계와 제도를 바꾸어야 한다는 것이다.

임금체계 개편은 고용과 밀접하게 관련되어 있다. 고용기간을 늘리고 싶다면 이를 가능하게 만들 수 있는 임금체계를 준비해야 한다. 정년도 연장되고 임금도 오르는 일은 누구나 기대하는 희망일 수는 있으나 현실은 양보를 요구한다. 고용을 지키려면 임금의 유연성을 인정하는 정신이 필요하다. 고용도 보호하고 임금이 지속적으로 상승하는 것은 지속가능하지 않다. 일본에서 60세 정년을 넘어서 65세 계속고용이 가능한 것은 임금체계 개편이 뒤따른 결과이다. 임금체계가 바뀌어야 연령차별이 없는 지속가능한 사회를 만들 수 있다. 그런 점에서 어느 때보다 우리에게 장기적이고 대국적인 안목이 필요한 시점이다.

임금체계 개편은 노사관계에 대한 도전이자 새로운 시작이기도 하다. 임금체계 개편을 둘러싸고 불신과 갈등이 더 심해질 수도 있고 혹은 새로운 신뢰와 협력의 계기가 만들어질 수도 있다. 소통의 중요성은 아무리 강조해도 지나치지 않다. 경영층은 노조의 고민과 불안을 이해해야 하고 노조는 장기적 경쟁력과 지속성의 관점에서 임금의 문제를 바라보아야 한다. 단기적 관점에서 보면 해법이 없어 보이는 사안도 노사가 머리를 맞대고 같이 고민하고 양보하면 해결책을 찾을 수 있다. 고령 시대, 우리를 향해 밀려오는 엄청난 쓰나미 앞에서 노사는 같은 배에 타고 있는 공동운명체이기도 하다. 모든 지혜를 모아서 그리고 할 수 있는 방법을 다 동원해서 지속가능한 경영, 신뢰에 기초한 노사관계, 지속가능한 고용과 임금체계를 만들어야 한다.

**KLI**

### [참고문헌]

고용노동부(2016), 「한국의 임금체계 - 진화없는 갈라파고스형 연공급: 선진국은 직무, 숙련, 성과 중심으로 임금체계 진화」, 보도자료.

- 김동배(2013), 「임금체계의 혁신」, 『정년 60세 시대의 대응방안』, 한국인사관리학회 정책심포지엄 발표자료집.
- 김동배(2014), 「정년 60세 시대의 임금체계 혁신」, 안중태 외(2014), 『정년 60세 시대 인사관리 이렇게 준비하자』, 호두나무, pp.417~468.
- 김동배(2016), 「생산직 임금체계 개편방향과 과제」, 『임금연구』 24(4), pp.4~19.
- 남재량(2018), 『정년 60세 이상 의무제 시행의 고용효과 연구』, 한국노동연구원.
- 노사정위원회(2016), 『2015 임금보고서 임금체계의 이해: 역사와 통계조사』.
- 박우성(2015), 「일본 임금체계의 변화: 역할급을 중심으로」, 『정년 60세 시대 임금체계 개편의 방향과 법제도 개선방안 토론회』, 2015.7.20.
- 박우성·김동배(2016), 『일본기업 역할급: 사례와 시사점』, 한국경영자총협회.
- 박우성·이병하(2016), 「역할급의 이론적 검토와 시사점」, 『노동정책연구』 16(2), pp.93~121.
- 박우성(2019), 「일본 공공부문의 임금체계: 사례분석과 시사점」, 『한일경상논집』 82, pp.3~30.
- 박희준(2014), 「60세 정년 의무화와 전략적 인사관리」, 『임금연구』 22(4), pp.4~14.
- 어수봉(2012), 「임금 연공성과 정년제도: KLIPS 패널 분석을 중심으로」, 『기업의 정년실태와 퇴직관리에 관한 연구』, 한국노동연구원, pp.37~85.
- 오계택·정동관·박우성·이상민(2016), 『정년연장 등 노동시장 환경변화에 대응하기 위한 인적자원관리방안』, 한국노동연구원.
- 오계택·양동훈·이영면(2017), 『조직의 변화관리를 위한 정책과제: 대안적 임금체계 개편을 중심으로』, 한국노동연구원.
- 오계택(2018), 「직무중심 임금체계를 위하여」, 『노동리뷰』 162, pp.3~4.
- 유규창(2014), 「한국의 임금체계, 직무급이 대안인가?」, 『노동리뷰』 107, pp.37~54.
- 이을터(2014), 『노조 사업장의 임금체계 개편사례 및 과정 연구』, 한국노동연구원.
- 정동관(2017a), 「한국 임금체계의 현황과 과제」, 제17차 KLI-JILPT 워크숍: 한일임금체계 현황과 개편방안, 2017.9.15.
- \_\_\_\_\_ (2017b), 「공공부문 임금체계의 현황과 과제」, 『노동리뷰』 150, pp.19~36.
- 정이환(2013), 『한국 고용체제론』, 후마니타스.
- 정진호(2014), 「임금체계 실태와 향후과제: 임금연공성을 중심으로」, 『임금체계 개편의 쟁점과 과제』, 2014년 한국노동법학회·한국고용노사관계학회·한국노동경제학회 2014년 춘계공동학술대회 발표자료집, 2014.3.26.
- 조병구(2015), 『고령화·저성장 시대 대한민국의 지속발전을 위한 정책과제』, 경제·인문사회연구회.
- 한국경영자총협회(2015), 『임금피크제 도입 현황 및 특징조사』.

한국경제연구원(2018), 「한국이 일본에 비해 임금연공성 높아」, 보도자료, 2018.12.26.

服部良太・前田栄治(2000), 「日本の雇用システムについて」, 『日本銀行調査月報』 2000年 1月号.

田中恒行(2019), 『日経連の賃金政策: 定期昇給の系譜』, 晃洋書房.