

미국, 독일, 일본의 임금체계 동향 : 직무급을 중심으로

—
양동훈(서강대학교 경영학과 교수)

국내 임금체계 혁신의 방향에 대해 최근 다양한 의견들이 제시되고 있는데, 그 중 하나는 직무급의 도입가능성이다. 직무급을 도입하고자 하는 취지는 근속연수에 의한 임금체계가 인구고령화의 추세에 따라 기업에 과도한 인건비 부담으로 작용하기 때문이다. 한국은 직무주의가 일찍이 발전해온 미국이나 유럽국가에 비해, 직무의 개념이 희박하고, 장유유서의 연공적 조직문화가 팽배하여 직무급 자체의 도입이 어려웠다. 또한 직무급을 도입한다는 주장에 대해 직무급에 대한 정의가 혼란스러워, 미국식의 정교한 직무급에서 일본식의 역량적 요소가 많이 추가된 직무급까지 다양한 논쟁이 이루어져왔다. 직무급에 대한 해외 동향을 살펴보면 사실 직무급의 운영방식이 국가마다 상이함을 알 수 있다. 본고에서는 미국, 독일, 일본의 직무급 실태를 중심으로 전체적인 임금체계를 검토해보고자 한다. 직무가치를 임금체계 안에 결합하는 방식도 국가마다 차이가 있기 때문에 3개국의 임금체계를 비교함으로써 직무급에 대한 이해를 넓힐 수 있을 것으로 판단된다.

미국의 임금체계 동향

미국 기업의 임금체계는 직무급이 근간을 이룬다는 사실은 이미 알려져 있다. 그러나 미국의 전통적 직무급은 직무에 대한 분류가 세밀하고, 직무평가라는 체계적인 방법을 적용하는 특징을 가지고 있다. 그 결과 다양한 직무를 분류하고 직무체계도 정교하게 구성하는 특징을 가지고 있었다. 미국 직무급에 있어 직무평가라는 도구 외에 중요한 역할을 하는 것은 시장임금의 조사이다. 직무평가에 의한 직무 간 임금격차가 시장임금률과 일치하지 않으면 직무급의 운영이 현실화될 수 없으므로 시장임금조사는 직무급을 운영할 때 필수적이다.

미국의 임금체계는 시장임금에 기초한 직무급 외에 merit pay와 incentive pay가 중요한 역할을 한다. 업적에 따라, 혹은 직무수행능력에 따라 임금을 장기적으로 인상시키는 merit pay와 단기적으로만 인상시키는 incentive pay가 직무별 임금수준을 보완하는 역할을 한다. Merit pay는 최소한의 경우 동결, 최고로 우수한 업적평가를 받은 경우에도 10% 미만으로 큰 폭의 상승을 일시에 허용하지는 않는 경향이

있다. 또한 incentive pay는 개인, 집단, 전사차원의 3가지로 구분되며 최소한 한가지 이상의 인센티브 프로그램을 운영하는 경우가 증가하고 있다. 일반적으로 임원이 아닌 종업원의 경우 전체급여에서 인센티브가 차지하는 비중은 10% 미만이 일반적이다. 임금구성을 보면 현금보상이 전체의 64%에서 70%정도 차지하며, 복리후생 항목으로 의료보험이 가장 큰 비중을 차지하고 있다. 의료보험비용은 총보상금액의 약 8%에서 11.9%까지 차지하고 있어 복리후생비에서 중요한 관리항목이다.

생산직의 경우는 직무급을 기초로 하여 물가연동조항이나 노사간의 협약임금을 통해 임금에 물가를 반영하는 구조를 가지고 있다. 생산직의 인센티브는 Profit Sharing, Scanlon Plan, Improshare Plan 등 일부 집단성과급을 도입한 경우 생산원가, 이익수준에 따라 노사간에 임금조정 메커니즘이 작동할 수 있도록 하고 있다. 노동조합과 회사의 생산직 협약임금은 입직 초기 직무가치의 80%만 지급하고 매 6개월마다 승급이 되어 3년 정도 지나면 직무가치의 100%를 지급하는 방식이 흔하다.

미국 노동부는 업종별 직무정보를 온라인으로 구축하였는데, O*Net On Line은 974개 직종(occupation)에 대한 역량 및 직무요건들을 무료로 제공하고 있다. 이를 활용하여 학생과 근로자들은 희망경력에 대한 자격조건을 파악할 수 있다. 무엇보다 회사는 직무분석을 위한 직무별 자격조건을 조사하고자 할 때, O*Net On Line에 등재된 275개의 skills, knowledge, tasks, occupation requirements, worker abilities 목록을 이용할 수 있는 점은 큰 도움이 된다.

미국기업은 전통적으로 상당히 많은 급여등급을 책정하였으나 임금관리의 복잡성이 증가하고 임금관리의 유연성이 떨어지는 등 문제점이 발생하여 최근 수개의 급여등급(pay grades)를 하나로 통합하는 Broadbanding을 시도하고 있다. 이로 인하여 직무급에 속인적 임금체계의 도입이 병행되는 현상이 발생하고 있다. 속인적 임금체계는 knowledge-based pay, skill-based pay, competency-based pay 등이 있으며 과거 job-base pay에 대한 대안적 임금체계로 부각되고 있다.

독일의 임금체계 동향

독일기업의 기본임금은 직무급을 기반으로 하며 직무평가를 통해 결정되지만 산업별 수준에서 노조와 체결된 협약임금과 최저임금의 영향이 강해 산업별 단체협약의 적용을 받는 근로자의 비율이 전체의 약 60% (2011년 시점) 정도이다. 직무평가에 의한 임금그룹도 노사가 합의하여 결정하는 경우가 일반적이다.

기업내 임금그룹은 보통 6개에서 12개 사이인데, 임금그룹은 미국의 급여등급과 유사하나 직무자격이나 숙련, 기술, 직무난이도 등이 복합적으로 반영된 특징을 보이고 있다. 임금그룹은 한 산업내 다수의 기업에 적용되고 있다. 예컨대 금속산업 경우 바덴-뉘르트베르크 지역의 임금등급은 17개이며, 임금등급의 수는 원칙적으로 산업에 따라, 근로자 유형(생산/사무관리직)에 따라 달라진다. 2002년 금속 및 전자산업에서 체결된 신임금기본협약(Entgeltrahmenabkommen, ERA)에 의하면 생산직 근로자와 사무직 근로자의 임금체계를 하나로 통합되어 있다. 이를 통해 유사한 가치의 직무에 대해 기존 생산직 근로자와 사무직 근로자간 임금차별을 제거하고 임금체계의 측면에서 생산직 근로자와 사무직 근로자 사이에도 동일노동, 동일임금 원칙을 적용하고자 하고 있다. 2000년 후반에 이르면 독일 지역 반 이상의 지역에서 육체근로자와 사무근로자간의 구분이 사라지고 있는 것은 특이할 만한 사항이다.

임금항목은 기본급 외에 능률급과 수당이 있다. 능률급은 단체협약에 의해 양, 시간, 가동률, 프로젝트 기간, 목표협정기준 대비 성과율, 질적 요소로서 품질, 유연성, 협력 등의 기준에 의해 지급되는데, 금속노조의 경우 능률급의 규모는 기본급 총액의 최소 0%에서 최대 30%, 평균은 15% 정도로 하고 있다. 수당은 업무환경에 따른 신체부담, 업무수행의 단조로움, 소음 등의 환경적 애로사항 등에 따라 기본급의

2.5%에서 10%까지 지급되고 있다.

독일 임금체계에 있어 연령 혹은 근속연수에 따른 임금격차가 발생하지만 일부 임금등급에서 부분적으로 발생하는 정도에 그친다. 근속급은 주로 젊은 인력이 하위 임금등급에서 숙련이 증가하는 과정에서 발생하는 부분적 임금상승으로 해석할 수 있다. 근속에 따른 임금상승이 가장 뚜렷한 부문은 공공부문(연방/주정부/지방자치단체)인데, 현업근로자의 경우 8개 임금등급에서 18세 이후 2년마다 (근속연수 2/4/6/8/10/12/14년) 임금이 상승한다. 이에 비해 근속에 따른 임금상승이 적은 부문은 건설, 화학, 철강 및 제철, 금속산업 등이며, 전반적으로 근속이 임금상승의 주요 요소라 할 수 없다. 과거 연공성이 강했던 공공부문의 임금체제도 2007년 이후 성과급과 역량급의 비중 확대와 함께 연공성이 약화되는 변화를 거치고 있다.

일본의 임금체계 동향

일본의 임금체계 특징을 시대적으로 구분하면 다음과 같이 크게 7개의 기간으로 구분된다.

- 연공급의 확립, 직무급 및 연공적 능력급의 도입모색기 (전후~1950년대 전반)
- 연공적 직능급의 확립 및 일본적 직무급의 도입기 (1950년대 중반~1960년대 전반)
- 연공적 직능급의 확대 및 일본형 임금체계의 재편성 (1965년~1974년경)
- 직능급의 중시 (1975년~1984년경)
- 연공급의 축소, 폐지 및 능력주의 직능급의 확대 (1985년~1994년경)
- 직무급의 재시도 및 성과주의 임금의 확대 (1995년~2004년경)
- 직능급의 축소폐지, 직무급과 역할급의 확대 (2005년 이후)

일본기업이 직무급을 도입하고자 한 노력은 1950년대 후반에서 1960년대 전반, 그리고 다시 1990년대 중반에서 현재까지 이어진 것으로 추측된다. 노무행정연구소에서 2011년 실태조사한 결과에 의하면 연봉제 도입률은 관리직 35.9%, 일반종업원 7.4%로 거의 한계점에 도달한 도입률이라 판단된다. 일본의 연봉제는 1990년대 '근로 공헌에 대응한 처우'를 목적으로 도입된 일종의 성과급 임금제도로 볼 수 있다. 1995년부터 2004년 사이 경기불황이 이어지면서 미국식 성과급이 도입되고 직무급 도입이 다시 시도된 점은 특이할 만하다. 직무급은 정기승급이 없고 협약임금인상도 예정되어 있지 않다는 점이 일본기업에 매력적으로 인지되었다. 또한 기존의 직능급에 성과급을 결합하는데 한계가 있었고 성과급의 비중을 높여나 가면서 부작용이 심하다는 반성도 있었다.

2005년 이후 현재까지는 일본기업은 직능급을 축소하고 직무급과 역할급을 확대하는 경향을 보이고 있다. 특히 역할급이 도입되면서 종래의 직능급을 축소 폐지하는 기업이 늘어나고 있다. 최근 역할등급 제도를 전제로 한 임금항목의 도입률은 관리직 47.4%, 일반종업원은 36.6%로 1990년 후반 이후 현재까지 꾸준히 증가하고 있다.

국내 임금체계에 주는 시사점

이상에서 미국, 독일, 일본의 임금체계가 보여주는 특징을 상대적으로 비교해보면 다음 표와 같다. 미국은 3개국 중 직무위주의 임금체계를 유지하는 정도가 가장 뚜렷하며, 독일은 연공성이 아직도 강한 일본과 연공성이 낮은 미국의 중간 정도의 임금체계를 가지고 있다.

〈미국, 독일, 일본의 임금체계 비교〉

	미국	독일	일본
직무분류의 복잡성*	높음	중간	낮음
근속 반영 정도**	낮음	중간	높음
역량의 반영정도	낮음	중간	높음

대체적으로 직무급의 전통이 강한 국가일수록, 근속에 따른 임금상승 정도는 낮아지며, 독일과 같이 근속을 반영한다 해도 동일한 임금등급 내에서만 허용하는 경향이 나타나고 있다. 직무급 하에서는 직무가 변하여 근로자가 더 높은 등급의 직무로 이동하지 않는 한 근속에 의한 임금상승은 결국 제한되게 된다. 임금수준이 생계비를 초과할 정도의 수준으로 상승하면 근속의 영향력은 감소하게 되며, 그 대신 직무가치, 직능, 역량, 성과 등이 임금을 결정하는 정도가 높아지는 성향이 있음을 알 수 있다. 따라서 '직무급을 도입한다'는 말에는 상당히 다양한 뜻이 담겨있다고 보아야 할 것이다. 같은 직무급이라 하더라도 미국, 독일, 일본의 직무급이 상당히 다른 특징들을 보이고 있기 때문이다.