

# 임금체계 개편 사례

정속희 (노사발전재단 책임컨설턴트)

## 1. 사업장 개요

상호	k기업	지역	대구
업종	제조업_자동차부품		
규모	근로자	130명(2017년 말 기준)	
	매출액	44,700백만 원(2017년 말 기준)	
목적	임금체계 개선		
대상	전 근로자		
방식	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 사무관리직군의 법위반적 요소가 있는 포괄연봉제를 연봉제로 개편하고, 기본급은 낮고 다양한 수당으로 구성된 임금항목을 간소화하여 임금의 효율적인 관리와 효과적인 동기부여 기반을 구축함.</li> <li>• 임금의 인상, 승진 등에 있어서 평가차등을 부여하여 직무역량을 제고할 수 있는 동기부여를 마련하였고, 남녀 임금격차, 학력별 임금격차 등 임금의 불합리성 및 불공정성을 해소하여 임금의 내부공정성 및 외부 경쟁력을 확보함.</li> <li>• 내부 구성원들의 수용성을 높이기 위해 노동자들의 직접적인 참여와 현황분석을 통한 성별 격차 해소, 직무와 보상을 연계하여 장기근속을 유도하고 인재를 확보할 수 있는 기반을 구축함.</li> </ul>		
기대효과	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 불명확한 포괄임금제 개선, 차별적 임금의 불공정성을 개선하여 임금의 위법적인 요소를 해소하고, 조직기여의 동기부여를 유인함.</li> <li>• 임금의 시장경쟁력 및 내부공정성을 확보하여 우수한 인재를 확보하는 기반을 구축함.</li> </ul>		

## 2. 개편 배경

### 1) 내외부 환경 변화

- 대상 기업은 자동차부품(transmission 등)을 국내의 자동차업체에 납품하는 기업으로, 최근 자동차업계 경기회복 부진 및 뉴 라인업 경쟁에 따라 외부적으로는 고부가가치의 부품을 개발하여 탄탄한 거래관계를 유지하고, 내부적으로는 인재확보를 위한 인적자원관리의 체계화 및 임금의 안정성 확보가 필요하였다.
- 현재와 미래의 경기변동에 유연하게 대처하기 위해서는 기업의 비전과 사업성과가 연계되고, 장기 근속을 유도하여 역량을 축적할 수 있는 합리적인 인사관리체계가 필요하다. 특히, 근로시간과 불합치한 포괄임금제의 불명확성 및 직군·직급별 다양한 임금체계의 관리의 어려움, 남녀 간, 학력별 임금격차, 유명무실한 성과급 등 불공정한 임금문제를 해소할 수 있는 방안이 시급하였다.

## 3. 개편 내용

### 1) 임금의 불공성성 해소

- 남녀 간 근필 여부에 따른 직급별 승진 연한의 차등을 폐지하고, 동일 직급은 동일한 연한을 소요하도록 기본적인 차별을 해소하였다.

〈직급별 승진 소요 연한 개선〉

AS-IS									TO-BE			
구분	대학원졸		대졸		전문대졸		고졸		구분	대학원졸	대졸	전문대졸 이하
	군필	미필	군필	미필	군필	미필	군필	미필		19년	20년	22년
사원·부장	19년	20년	20년	21년	22년	23년	24년	25년	사원·부장	-	-	-
부장	-	-	-	-	-	-	-	-	부장	-	-	-
차장	-	-	-	6	6	6	6	6	차장	6	6	6
과장	-	-	-	-	-	-	-	-	과장	-	-	6
대리	-	-	-	-	-	-	-	-	대리	-	-	-
주임	-	2	2	-	-	-	-	-	주임	-	-	-
사원	-	1	1	2	2	3	3	4	사원(1-2)	-	-	2
									사원(1-1)	-	-	-

- 남녀 간 근필 여부에 따른 초임에 대한 차등을 폐지하고, 근필과 무관하게 동일 직급은 동일한 초임을 적용하도록 하였다. 다만, 학력별 임금격차는 직무수행을 기준으로 전문대졸 이하는 동일한 직무를 수행하고 있는 점을 고려하여 동일한 임금이로 개선하고, 직급별 해소방안은 임금인상 조정을 통해 점진적으로 해소하기로 하였다.

〈직급별 사원 초임 기준 개선〉

AS-IS					TO-BE			
구분	2018.1.1. 적용 기준				구분	기본급	계수당	총계
	기본급(기본사급)	계수당	총계					
대졸	1,000,000	485,000	2,477,889		사원(1-2) (대졸)	-	-	2,477,889
전문대졸	-	-	-		사원(1-1) (전문대졸 이하)	1,000,000	-	-
고졸	1,712,111	440,000	2,152,111					
	1,406,000	440,000	1,846,000					

## 2) 포괄연봉제를 연봉제로 개선

- 사무관리직군의 임금을 단일화하는 방안으로 포괄임금제를 합리적으로 개선하기 위해 연봉제로 개편하고, 직급별로 고정액으로 지급해오던 포괄연장수당을 실제 근로시간에 맞추어 합리적으로 개선하였다.

- 출퇴근 시간과 휴게시간, 연장근로시간을 실질에 기초하여 소정근로시간은 8시간으로 하고, 실제 퇴근시간 및 노동자들의 수용성을 고려하여 1일 40분의 고정연장근로(17:00~17:40)는 별도의 연장근로 승인절차 없이 운영하도록 하였다.
- 다만, 추가 연장근로가 필요한 경우에는 연장근로시간이 시작되는 18시 전까지 사전연장근로 승인을 한 경우에만 가능하도록 하였고, 연장근로는 금전적 보상 또는 보상휴가제로 활용할 수 있도록 하였다.

〈실근로시간에 따른 포괄임금제 개선〉

AS-IS			TO-BE		
구분	시간	산정시간	구분	시간	산정시간
근로시간	08:30 12:20	3시간 50분	근로시간	08:30 12:10	3시간 40분
휴게시간	12:20 12:30	10분	휴게시간	12:10 12:30	20분
중식시간	12:30 13:00	30분	중식시간	12:30 13:00	30분
근로시간	13:00 15:10	2시간 10분	근로시간	13:00 15:10	2시간 10분
휴게시간	15:10 15:20	10분	휴게시간	15:10 15:20	10분
근로시간	15:20 17:00	1시간 40분	근로시간	15:20 17:00	1시간 40분
석식시간	17:00	연장	고정연장	17:00 17:40	연장근로
			석식시간	17:40 18:00	사전연장자
			연장근로	18:00	사전연장
- 근로시간 : 08:30 17:00 - 구속시간 : 8시간 30분 - 실근로시간 : 7시간 40분 - 휴게시간 : 20분(유급)+50분(실휴게시간) - 17시 이후 연장근로로 구분 ※ 17시 실 퇴근자 없음			- 근로시간 : 08:30 17:30 - 구속시간 : 9시간 - 실근로시간 : 8시간 - 휴게시간 : 20분(유급)+60분(실휴게시간) - 17시 30분 이후 연장근로로 구분 ※ 17시 30분 경시퇴근 문화 정착 시도		

- 연봉제는 現, 포괄연봉제에서 지급하고 있는 17개의 각종 수당의 성격 및 목적, 지급방법 등을 고려하여 통상임금 여부를 검토하고, 수당을 11개로 간소화하였다.

- 수당 중에서 직급 또는 직책에 따른 수당(주임대우수당, 직책수당 등), 직무 관련 수당 중 직무수당, 위험수당은 통상임금으로서 기본급에 산입하고, 근속적 성격으로 지급되는 근속수당, 조정수당, 생산장려수당은 근속수당으로 통합하여 일부는 기본급으로 일부는 근속수당으로 유지하였다.

〈임금항목 간소화〉

AS-IS		TO-BE	
기본급	기본급	기본급	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 통상임금에 포함되면서 해당 직급자 전체에게 동일액 고정액으로 지급되는 수당을 기본급에 산입하여 수당을 간소화</li> <li>✓ 통상임금 증가 없음</li> </ul>
법정수당	연장근로수당	연장근로수당	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 연장근로수당 고정시간 기준 지급</li> </ul>
직급 / 직책 관련 수당	주임대우수당	직무수당	<ul style="list-style-type: none"> <li>특정 직무수행자에게만 지급</li> </ul>
	직책수당	법정	
	팀장수당	복지	
	직무수당	근	
	지휘수당	경기상여(600%)	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 경기 상여 유지</li> </ul>
고정 상여	가족근무수당	가족근무수당	
	허가휴가비	허가휴가비	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 복리후생 및 인센티브 유지</li> </ul>
복리후생	명품귀향예비	명품귀향예비	
인센티브	경영상과급(비정기)	경영상과급(비정기)	

■ Pay Band 설계

- Pay Band는 現, 임금수준을 고려하여 직급 내 임금역전의 원인, 하위직급 승진 시 임금역전 등을 고려하여 초임을 설계하였다.
- 사원 초임은 최저기준으로 하였고, 현재 대졸초임 기본급과 제수당을 통합한 금액으로 대졸 군필과 관리직 남성 임금을 기준으로 직급별 초임을 설정하였다. 다만, 상여금과 연장수당은 제외하였고, 임금의 역전이 발생한 부분에 대해서는 조정·반영하였다.
- 최소 승진소요연수 대비 초임값 인상률, 현재 임금의 문제점, 최소값에 해당하는 낮은 수준의 임금 요인, 하위 직급 승진 시 임금수준, 외부시장 임금 수준 등을 고려하여 초임값을 조정하였다.

〈직급별 초임 설정〉

직급	최소 승진연수	현재기준 초임	인상률	인상을 조정	초임 조정	초임 조정(월)	초임 조정(연)	상여 포함	인상률
사원	1					2,250,000	27,000,000	40,500,000	
주임	2								2%
대리	5								9%
과장	6								4%
차장	6	3,023,911	4.48%	13.0%	3,256,874				12.4%
부장	-	3,568,085	18.00%	13.0%	3,680,268	3,680,000	44,160,000	66,240,000	12.9%

■ Pay Band 운영방안

- Pay Band 운영방안으로, 기본연봉 인상은 당해연도 물가인상률, 기업의 매출액 등을 고려하여 시행하되, 승진 인상방식을 변경하였다.
- 승진 인상은 현재, 연차수당을 승진가급에 적용하여 승진 후 직급기준 인상률을 적용하는 방식에서 승진 전 직급기준 인상률을 적용한 후 정률 또는 정액 승진 가급을 적용하는 방식으로 변경하였다.

〈승진 인상방식〉

AS-IS		TO-BE																									
<p>〈승진 가급(+연차수당) 적용 → 승진 후 직급 기준 인상률 적용 방식〉</p> <p>(기본연봉액(기본급+통상수당)+ 승진가급 + (대리:해당자 1년 연차수당*67%)) * (1+(승진 후 직급 해당 평가등급 인상률))</p> <table border="1"> <tr> <td></td> <td>승진 전</td> <td>승진가급(+연차수당)</td> <td>평가인상 (4.1%)</td> </tr> <tr> <td>대리 A</td> <td></td> <td></td> <td>7,894,100</td> </tr> <tr> <td>대리 B</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 과장 승진 시 임금이 동일하더라도 회사 근속연수에 따라 승진가급액이 달라짐.</li> <li>• 승진 전 직급의 평가 결과를 승진 후 직급 평가인상율을 따르게 되어 평가결과와 보상이 연계되지 않으며, 승진 전후 직급간 인상율이 달라질 경우 유평리가 발생할 수 있어 임금예측성이 떨어짐.</li> </ul>			승진 전	승진가급(+연차수당)	평가인상 (4.1%)	대리 A			7,894,100	대리 B				<p>〈승진 전 직급 기준 인상률 적용 → (정률 또는 정액)승진 가급 적용〉</p> <p>(기본연봉액(기본급+통상수당))*(1+(승진 전 직급 해당 평가등급 인상률)) + 승진가급</p> <table border="1"> <tr> <td></td> <td>승진 전</td> <td>평가인상(5.1%)</td> <td>승진가급 적용</td> </tr> <tr> <td>대리 A</td> <td></td> <td></td> <td>7,894,100</td> </tr> <tr> <td>대리 B</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 승진 전 직급의 평가인상분을 반영하여 현재 직급 내 평가결과에 대해 보상함.</li> <li>• 과장 승진 시 연차수당분 반영은 폐지하되, 정률 또는 정액 방식으로 승진가급 방식을 조정함.</li> </ul>			승진 전	평가인상(5.1%)	승진가급 적용	대리 A			7,894,100	대리 B			
	승진 전	승진가급(+연차수당)	평가인상 (4.1%)																								
대리 A			7,894,100																								
대리 B																											
	승진 전	평가인상(5.1%)	승진가급 적용																								
대리 A			7,894,100																								
대리 B																											

- 평가 임금인상을 적용방법은 직급별 동일인상률과 직급별 별도 인상률 차등 적용을 병행하여 각각의 장단점을 보완하여 현재 임금 대비 CASE별 적용 시 임금인상액 및 등급 간 격차를 비교하여 적정비율에 대한 의사를 결정하고, 직급의 연차별 시뮬레이션을 통해 조정·설정하였다.

(평가 인상방식)

AS-IS

TO-BE

2018. 04. 임금기본급 + 수당 합산액 연봉 할애(고령연장수당분 제외)

- 대리 이하 / 과장 이상 인상률 별도 적용, S-D 기준 0.4% 차등
- 2017년의 경우 대리 이하는 2.75%, 직급별 평균액, 2.75% 차등 적용하여 개별 임금인상률이 상이하여 동일 평균 5% 인상 가정
- 과장 이상의 경우 평균 4% 인상 가정 (대리 이하 보다 1% 낮게 적용)

승진은 평균체류연수에 승진하는 것으로 가정  
승진여도의 외급이상은 경우 수직·가급 인상 후 평가·이상분 반영

승진가급액은 수당 통합으로 현재 임금규정 상의 기본급 인상분만 반영. 단 과장직급 승진·차와 경우 전체와 동일하게 연차수당(18월분 가정)도 반영하여 계산함.

(예시) 대리 5년차 과장 승진자, 인사평가 등급 A인 경우 과장 1년차 최종 임금인상액  
 $((\text{대리 5년차 기본급} + \text{수당합산액}) \times 40,000) + (\text{연차수당 } 18\text{월분} \times 67\% / 12) \times (1 + \text{과장 A등급 인상률})$

직급	연평균 인상률	최소 승진연수	평균 승진 연수	승진가급액(정액)
사원	5.20%	1	1	10,000
주임			2	
대리			3	
과장			4	
차장	4.20%			
부장				

2018. 04. 임금기본급 + 수당 합산액 연봉 할애(고령연장수당분 제외)

- 대리 이하 / 과장 이상 인상률 AS-IS 동일 적용

직급별 인상률 Option 2 기준 별도 적용

**Option 2 - A**

- 평균인상률: 사원-대리 5%, 과장-부장 4%
- 평가등급간 간격 동일하게 적용

**Option 2 - B**

- 평균인상률: 사원-대리 5%, 과장-부장 4%
- 평가등급간 간격 조정(S-D 강조)
- 직급별 S-D 간 차등률을 다르게 적용(상위 직급 차등률 강화)

승진은 평균체류연수에 승진하는 것으로 가정  
승진여도의 외급이상은 평가인상률 반영 후 승진·가급 인상  
승진가급액 또는 승진가급액 case 별 적용(별도 적시), 연차수당 인상분 반영 안함.

(예시) 대리 5년차 과장 승진자, 인사평가 등급 A인 경우 과장 1년차 최종 임금인상액  
 $((\text{대리 5년차 기본급} + \text{수당합산액}) \times (1 + \text{대리 A등급 인상률})) + \text{승진가급액}$

직급	연평균 인상률	최소 승진연수	평균 승진 연수	승진가급액(정액)	승진가급액(정률)
사원		1	1		
주임		2	2		
대리		5	5		승진가급액 또는 승진가급률 별도 적용
과장		6	6		
차장		6	6		
부장		7	7		

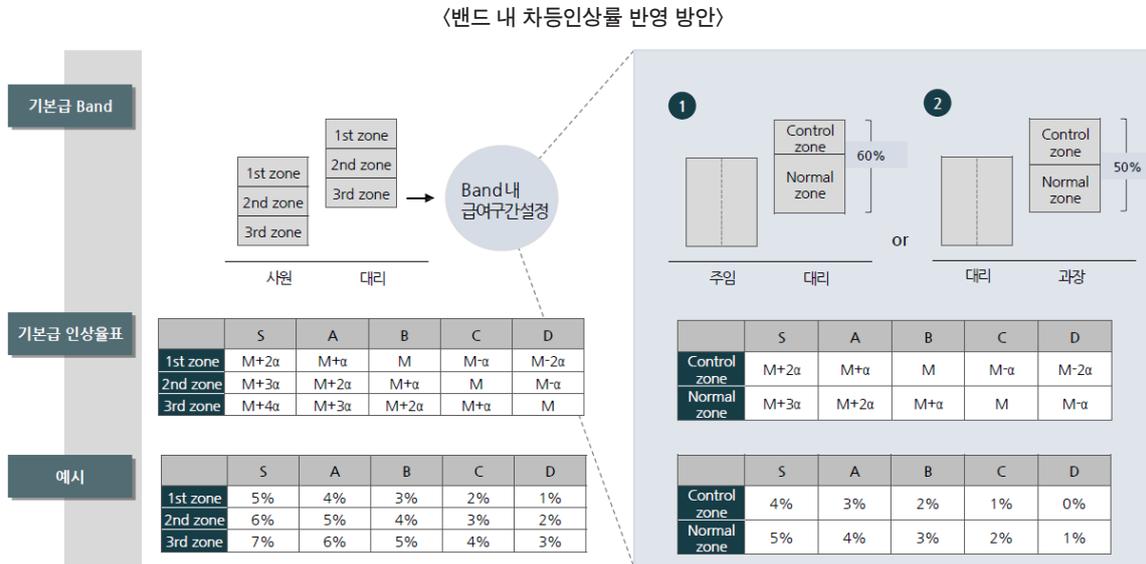
■ Pay Zone 관리방안

- 직급별 장기체류자의 효율적 관리, 정률 인상 시 임금액 차등폭을 완화하기 위해 임금인상률을 차별화하여 적용하고, 밴드상한 관리의 필요성, 승진정책, 기업 내 주요 핵심 인력의 임금수준 등을 고려하여 인상률 관리방안을 검토하였다.

(임금인상률 관리방안)

		계급 연차 기준					전년도 평가 결과 연동				
		S	A	B	C	D	S	A	B	C	D
내용	계급 연차	S	A	B	C	D	S	A	B	C	D
	대리 1년-3년 미만	M+2a	M+1.5a	M+a	M-0.5a	M-a	M+2a	M	M-a	M-2a	M-4a
	대리 3년-6년 이하	M+2a	M+a	M	M-a	M-2a	M+2.5a	M+a	M-0.5a	M-1.5a	M-3.5a
	대리 7년-10년 이하	M+0.5a	M-0.5a	M-a	M-2a	0	M+3a	M+1.5a	M	M-1.5a	M-3a
	대리 10년 이상	M	M-a	0	0	0	M+3.5a	M+1.5a	M+0.5a	M-a	M-2.5a
고려사항	직급별 계급연수를 고려하여 동일 평가등급을 부여받더라도 인상율을 달리 적용됨. 직급 내 체류기간에 따라 업무 숙련도가 증가한다는 점을 고려하여 최소승진 소요연수, 평균체류연수, 승진률을 고려하여 차등률을 재구성함.	전년도 평가등급 대비 금년 평가등급의 격차를 고려하여 인상율을 달리 적용함. 전년 대비 평가결과가 좋아진 경우 노력에 대한 보상을 추가적으로 고려하여 인상율을 조정함.									
	<ul style="list-style-type: none"> <li>임금밴드 없이도 운영이 가능함.</li> <li>승진율이 낮아 개인의 평가 결과와 무관한 승진정책이 누락될 경우, 보상에 대한 불만족이 더욱 커질 수 있음</li> <li>경력적 유입, 승진 시기에 따라 유불리가 발생할 수 있음.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>적정수준의 차등율을 확보하면서 줄어들어 노력여하에 따라 임금의 패자 부활이 가능할 수 있는 상황이 있음.</li> <li>전년도의 평가 결과가 2년동안 연계되어 평가에 대한 민감도가 높아질 우려가 있으며, 경쟁이 심해질 우려 있음.</li> <li>의도적으로 나눠먹기 식으로 평가 결과를 왜곡할 가능성이 있음</li> </ul>									

- 임금밴드 기준 보상구간 설정은, 급여구간(Pay Band)에 따라 다른 평가인상률(Merit Increase)을 적용함으로써 직급 내 급여격차가 벌어지는 것을 방지하고, 하후상박의 보상정책을 실현하도록 하여 승진에 대한 유인을 강화하였다.



#### ■ Pay Zone 조정방식

- 기본급의 외적경쟁력 수준과 내부분포 현황을 지속적으로 검토하고 관리하여 필요 시 기본급 Pay Band를 2~3년 단위로 업데이트하도록 기본 방향을 설계하였다.

〈Pay Band 조정이 필요한 경우 및 조정방식〉

**Band를 벗어나는 인원이 현격히 증가할 경우**

- 상당수가 Band를 벗어나거나 보상분포가 Band의 상위에 몰리는 경우 업데이트 실시
  - 단, 장기체류 혹은 채용 시 특수성으로 Band를 이탈하는 경우에 대한 신중한 검토 필요

**경쟁사 대비 보상 경쟁력을 제고할 경우**

- 경쟁사 대비 보상 경쟁력이 떨어져 인재 확보가 어렵거나 이직률이 높아질 경우 업데이트 실시
  - 단, 경쟁사 대비 낮은 수준의 보상을 유지하고자 하는 보상 정책의 경우, 내부적 의사결정 필요

**내부적으로 인력관리 정책이 변경된 경우**

- 상대적으로 중요시 되는 Grade가 있어 보상정책이 변화할 경우 업데이트 실시
  - Ex) 경영관리직의 조직 내 중요성 증대로 우수인력 확보가 강조될 경우, 연봉증가액에 대한 Band 조정 필요

**1 Band 범위 조정**

- Grade별 보상 기본급 분포 현황, 성과 차등폭, 보상의 내부 형평성 등을 고려하여 조정

**2 하한/기준/상한값 조정**

- 경제현황(경제 성장률, 물가 인상률), 경쟁사 대비 보상수준, 인건비 지불능력, 회사의 인상을 지침을 고려하여 상·하한값 및 정책선 조정

■ Outlier Management

- Pay Band를 벗어나는 Outlier는 Red Circle, Gold Circle, Green Circle 등 세 가지 유형이 가능하며, 유형에 따라 적합한 기본 연봉관리 방안을 적용하여 효율적인 Pay Band 관리가 이루어지도록 하였다.

〈Outlier 관리방안〉



4. 기대효과

- 합리적 이유 없는 임금의 차별 등 법률위반의 소지가 있는 임금을 개선하고, 다양한 임금체계 등을 실근로시간에 따른 임금으로 일원화함으로써 임금의 내부 공정성과 외부적 경쟁력을 확보하여 기업의 경쟁력 기반을 구축하였다.
  - 남녀 균필에 따른 차별, 동일업무 수행의 학력별 차별을 해소하도록 공정한 기준을 설정하여 초임을 설정함으로써 노동자들의 임금에 대한 만족도를 제고하고 동기부여를 진작하였다.
  - 임금의 불공정성과 불명확성을 해소하여 임금 관리의 예측가능성 및 효율성을 제고하고, 대내외적 공정성 및 경쟁력을 확보하였으며, 인사제도와 직무수행 역량을 연계하여 우수한 인재 확보의 기반을 마련하였다.
  - 하후상박형 임금체계를 통해 빈번한 이직을 방지하고, 장기근속을 유도하여 중소기업의 이증고로 작용하는 인재확보 및 역량축적이 동시에 가능하게 되었다.