

# 대한상의 브리프



제98호 2019년 6월 10일

한국능률협회컨설팅 송영욱 본부장



## 편집자주

저성장·고령화, 글로벌 기술경쟁 심화 등 노동시장 환경이 변화하면서 임금체계 개편의 필요성이 높아지고 있습니다. 이번 호는 호봉제 임금체계의 대안으로 제기되는 직무급제 도입방법에 대해 살펴해보았습니다. [외부 필진 칼럼은 대한상의 견해와 다를 수 있습니다.]

## 직무급제, 어떻게 도입해야 하나?

“호봉제는 임금 격차와 노동시장 경직성의 원인,  
이제는 폐지를 고민해야 할 시기”

- 문성현 경산노위 위원장('19. 5. 9.) -

“지금까지 연공서열의 호봉제 임금 체계였다면  
앞으로는 직무급으로 가야”

- 홍영표 민주당 前원내대표('18. 12. 5.) -

호봉제 위주의 임금체계가 4차 산업혁명에 대응하는 기업의 혁신을 저해하고, 정부의 핵심 국정과제인 ‘일 자리 창출’에도 걸림돌이 된다는 목소리가 커지면서 그 대안으로 직무급제에 대한 관심이 높아지고 있다.

이번 호에서는 현시점에서 우리기업에 직무급제 도입이 왜 필요한 지, 필요하다면 구체적인 도입절차는 어떠한 지를 살펴보았다.

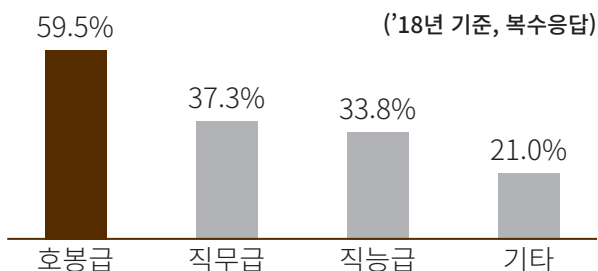
## 왜 직무급제인가?

**먼저 기업 내 직무를 상시 분석·관리함으로써 기술과 시장 변화에 시의적절한 대응을 돕는다.** 직무급제가 도입되면 직무 전반에 대한 필요성과 중요도를 체계적으로 관리할 수 있고, 기업의 미래경쟁력을 좌우하는 핵심기술과 직무에 대한 전략적 관리도 가능하기 때문이다.

**직무별 특성에 맞는 지속적인 인재육성과 관리도 가능하다.** 직무급에서는 각 직무의 구체적 내용과 등급별 수준을 꼼꼼히 관리하는 만큼, 그에 부합하는 인력을 수시 채용하고 체계적인 교육훈련도 가능해 조직원의 직무역량 향상과 직무 만족도를 동시에 꾀할 수 있다.

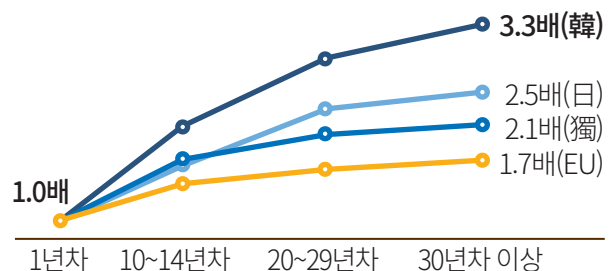
**또한 직무에 기초한 합리적인 성과평가와 보상이 가능해 업무효율성 향상을 도모할 수 있다.**

## 국내기업 기본급 운영체계 현황



출처 : 고용노동부, 사업체노동력부조사, 100인 이상 기업

## 임금의 연공성 국제비교



출처 : 고용노동부, 임금 및 생산성 국제비교 연구, '15년 기준

# 대한상의 브리프

기존의 연공급 위주 임금체계 하에서는 근로시간에 따른 평가와 보상이 일정 부분 불가피했다. 직무급 도입으로 ‘투입 위주’ 평가가 ‘역량과 성과 위주’의 평가로 전환되면 산업현장의 노동생산성 향상도 기대된다.

**근속연한에 따른 임금격차가 완화되어 기업의 인력 운용에도 긍정적인 역할을 한다.** 현재 국내기업에서 30년 근속한 직원의 평균임금은 신입직원의 3.3배에 달한다. 직무급제를 도입해 이 같은 임금 격차를 줄이면 기업들은 장년근로자의 임금부담에서 벗어나 청년층 인력채용에 보다 적극적으로 나설 수 있을 것이다.

## 도입을 위한 전제조건은?

직무급제로의 전환이 바람직하더라도 선부른 추진은 부작용을 초래해 기업에 오히려 부담을 줄 수 있다. 기업별 처한 상황을 파악해 당장 도입할 지, 아니면 시간을 두고 단계적으로 도입할 지를 판단해야 할 것이다.

**우선 사업이 어느 정도 안정적이어서 체계적인 직무 분류가 가능해야 한다.** 사업 초기이거나 사업구조에 커다란 변화가 있는 상황이라면 다소간 시간을 갖고 추진할 필요가 있다.

**직무를 정확히 평가하고 이를 개별 근로자와 매칭시키는 시스템을 구축할 여건이 돼야 한다.** 의욕만 앞서 성급히 직무급제를 도입할 경우 무늬만 직무급제로 전략해 괜한 비용 낭비와 혼란만 초래할 수 있다.

**직무급 도입에 대한 근로자와의 공감대가 충분히 형성되어 있어야 한다.** 직무급이 합리적이고 공평한 임금제도라는 의식이 사용자만의 것이라면 문제가 있다. 근로자의 불신을 털어내지 못하고 출발하는 직무급제는 실패의 위험이 클 수밖에 없다.

## 구체적인 도입절차는?

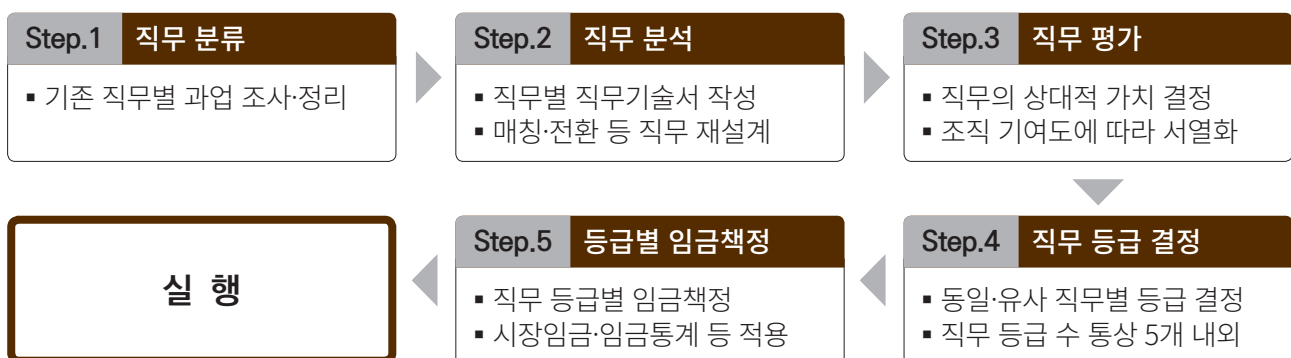
### Step. 1 직무 분류

**직무급제 도입을 위한 첫 단추는 기존 직무를 모아서 분류하는 것이다.** 기업 운영을 위해 필요한 직무들이 무엇인지 확인하고 수집해서 정리하는 단계인 만큼, 기존의 근로자들이 수행하던 직무가 누락되지 않도록 유의할 필요가 있다.

### Step. 2 직무 분석

**직무 분류를 통해 도출된 각각의 직무에 대해 직무 기술서를 작성하는 단계다.** 직무기술서에는 직무의 내용, 난이도, 책임 정도 등에 대한 기술과 함께

## 직무급 도입절차



출처 : 고용노동부, 임금체계 개편을 위한 가이드북, 2016

그 직무를 수행하기 위해 요구되는 최소한의 자격, 경력, 기타 역량 등이 포함된다. 직무 분석 결과 도출된 직무에 기존 직무를 매칭시키거나 전환시키는 작업을 통해 직무 구조를 재설계한다.

## Step. 3 직무 평가

**다음으로 직무의 상대적 가치를 측정해야 한다.** 동일한 척도와 절차에 따라 모든 직무의 가치를 측정·비교함으로써 개별 직무의 상대적 가치를 서열화하는 과정이다. 직무 가치는 직무의 내용, 난이도, 책임 정도, 요구되는 자격, 능력 조건 등을 종합적으로 고려해야 한다.

## Step. 4 직무 등급 결정

**직무 등급의 결정은 동일하거나 유사한 가치의 직무들을 함께 묶어 등급을 정하는 과정이다.** 각각의 직무마다 임금을 설정하는 것보다 개별 직무에 등급을 부여하고 같은 등급에 속한 직무에 대해 동일한 임금을 책정하는 것이 임금관리가 용이하다. 직무의 숫자가 많더라도 직무 등급의 수는 보통 5개 정도로 하는 것이 일반적이다.

## Step. 5 직무 등급별 임금책정

**마지막으로 직무 등급별 임금을 책정하면 직무급 설계가 완성된다.** 직무별 또는 직무 등급별 임금책정은 어느 단계보다 중요하며, 이론적으로는 각각의 직무가 가지는 가치에 맞게 각각의 임금을 적용하는 것이다.

직무별로 그에 상응하는 시장임금을 적용하는 것이 현실적으로 바람직하나, 적절한 시장임금 정보가 없을 경우에는 적용이 어렵다. 이때는 유사한 직무 등급의 시장임금 정보나 임금통계를 활용하면 된다.

## 정부의 정책과제는?

직무급제 확산의 필요성에 대한 사회적 공감대는 이뤄졌지만 실제 도입은 미흡한 것이 현실이다. 직무급제 도입에는 여러 제약 요건이 많아 기업의 노력만으로 한계가 있는 만큼, 정부의 정책적인 지원도 병행돼야 할 것이다.

**직무급제 확산을 위한 정부 차원의 분위기 조성이 무엇보다 중요하다.** 노동계는 장년근로자들의 기득권을 위협하는 직무급제 도입에 반대하는 상황이다. 정부가 나서 직무급제 확산의 당위성을 홍보하고 ‘임금삭감’에 대한 근로자의 막연한 불안을 해소해 줄 필요가 있다.

**선진국 수준의 임금정보 인프라를 구축하는 것도 시급한 과제이다.** 직무 등급별 임금을 책정하는 과정에서 시장임금은 중요한 역할을 한다. 임금정보 인프라 구축을 시장에 맡기면 한계가 있는 만큼, 정부의 적극적인 역할이 필요하다.

**임금체계 개편을 위한 법적 요건 완화도 필요하다.** 현행 근로기준법상 근로자에게 불리하게 취업규칙을 변경할 경우 노조나 근로자 과반의 동의를 얻도록 규정하고 있다. 임금체계 개편이 필요함에도 노조가 반대하면 개편이 불가능해지는 만큼, 관련 제도 개선이 우선되어야 할 것이다.



# 국내·외 경제지표

2019년 6월 10일 기준

## 1. 국내·외 경제성장률

(단위: %)

|    | 2017 | 2018 <sup>E</sup> | IMF               |                   | OECD              |                   |
|----|------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
|    |      |                   | 2019 <sup>P</sup> | 2020 <sup>P</sup> | 2019 <sup>P</sup> | 2020 <sup>P</sup> |
| 한국 | 3.1  | 2.7               | 2.6               | 2.8               | 2.8               | 2.9               |
| 세계 | 3.7  | 3.6               | 3.3               | 3.6               | 3.5               | 3.5               |
| 미국 | 2.2  | 2.9               | 2.3               | 1.9               | 2.7               | 2.1               |
| 중국 | 6.9  | 6.6               | 6.3               | 6.1               | 6.3               | 6.0               |
| 일본 | 1.7  | 0.8               | 1.0               | 0.5               | 1.0               | 0.7               |
| EU | 2.4  | 1.8               | 1.3               | 1.5               | 1.8               | 1.6               |

\* E : 잠정치(Estimate) / P : 예상치(Projections)

## 2. 환율·유가<sup>1)</sup>

(단위: 원(환율), 달러(유가))

|           | 2016  | 2017  | 2018  | '19.1월 | 2월    | 3월    | 4월    | 5월    |
|-----------|-------|-------|-------|--------|-------|-------|-------|-------|
| 원/달러      | 1,161 | 1,131 | 1,100 | 1,122  | 1,122 | 1,131 | 1,141 | 1,183 |
| 원/엔(100엔) | 1,068 | 1,009 | 996   | 1,030  | 1,016 | 1,017 | 1,022 | 1,076 |
| 원/위안      | 174.4 | 167.5 | 166.4 | 164.9  | 166.4 | 168.4 | 169.8 | 172.1 |
| 원/유로      | 1,283 | 1,276 | 1,299 | 1,282  | 1,272 | 1,278 | 1,282 | 1,324 |
| 유가(Dubai) | 53.8  | 53.2  | 69.7  | 57.3   | 64.5  | 66.9  | 70.9  | 69.3  |

## 3. 산업지표

(단위: %(전년동기대비))

|      | 2016 | 2017 | 2018 | '19.1월 | 2월    | 3월    | 4월   | 5월   |
|------|------|------|------|--------|-------|-------|------|------|
| 산업생산 | 3.0  | 2.5  | 1.4  | 0.9    | -1.9  | -0.5  | 0.7  | -    |
| 소매판매 | 3.9  | 1.9  | 4.3  | 4.3    | -1.9  | 2.4   | 1.4  | -    |
| 설비투자 | -1.3 | 14.1 | -3.8 | -17.0  | -26.9 | -15.6 | -6.3 | -    |
| 수출   | -5.9 | 15.8 | 5.4  | -6.2   | -11.4 | -8.3  | -2.0 | -9.4 |
| 수입   | -6.9 | 17.8 | 11.9 | -1.7   | -12.6 | -6.6  | 2.6  | -1.9 |

1) 환율은 월 평균 기준, 유가는 기말 기준