

대한상의 브리프

머서코리아 박형철 대표



2017년 8월 14일



편집자주

글로벌경쟁, 저성장, 고령화 등 노동시장 환경이 변화하면서 임금체계 개편의 필요성이 높아지고 있습니다. 이에 호봉제 임금체계의 대안으로 제기되고 있는 직무급 도입방법에 대해 살펴보았습니다.

[외부 필진 칼럼은 대한상의 견해와 다를 수 있습니다.]

노동환경 변화에 어울리는 케미 ‘직무급’

새 정부 들어 비정규직 축소 및 차별해소에 대한 논의가 심화되고 있다. 이러한 논의의 배경에는 노동시장 양극화 해소를 위한 ‘동일노동 동일임금’이라는 개념이 있다. 동일노동 동일임금을 풀어 설명하면 ‘동일가치 직무수행에 대한 동일 기본급여의 제공’이다. 같은 일을 더 잘하는 근로자는 성과급으로 해결할 문제다.

기업 입장에서는 비정규직을 바로 정규직화 하거나 정규직 수준으로 임금을 인상하기는 부담스럽다. 하지만, 많은 서구국가와 글로벌기업들이 직무가치에 기반한 임금정책을 사용하고 있는 만큼 우리 기업도 ‘직무급 도입’을 통해 ‘동일노동 동일임금’ 흐름에 전향적으로 대응할 필요가 있다.

더구나 연공서열식 호봉제 임금은 저출산·고령화와 구조적 저성장, 4차 산업혁명과 평생직업 시대 등 새로운 경영환경과 이른바 ‘케미’ (Chemistry)가 맞지 않는다.

주요국의 임금체계는?



미국의 직무급은 ‘동일임금법’, ‘민권법’ 등 성별이나 인종과 같이 직무수행과 무관한 요소로 차별해서는 안된다는 사법적 압력에서 시작됐다. 하지만 이후 기업들이 전문기관에서 개발한 범용성 높은 방법으로 직무가치를 평가하고, 이

에 상응하는 임금정보를 임금정보업체를 통해 공유함으로써 직무 및 임금과 관련된 방대한 시장정보가 구축되어 있다.

필자가 근무하는 머서(Mercer) 역시 전문기관으로서 직무평가 방법론을 보급하고 그에 상응하는 임금정보를 유통시키고 있는데 미국에서만 매년 3,500개 이상의 회사가 이를 이용하고 있다. 이와 같이 개별기업이 전문기관에서 제공하는 시장정보에 기반해 직무운영과 임금 의사결정을 지속해온 결과 노동시장의 유연성과 개방성도 확대되었다.

또한 개별기업 입장에서는 직무평가를 통해 기업의 목표달성과 전략수행에 중요한 직무를 선정해 투자를 집중함으로써 조직경쟁력을 향상시킬 수 있게 됐다.



[미국의 기본급체계 현황]

구분	2010년	2012년	2014년
직무급	73%	86%	87%
브로드밴드*	14%	8%	9%
기타	13%	6%	5%

* 유사 직무를 밴드로 묶고 동일 밴드내 임금차등

▲ 자료 : Worldwork, Compensation Programs and Practices, 2015

대한상의 브리프

대한상공회의소가 회원님께 드리는 최신 경제정보

 독일은 산별협약에 의해 직무급이 자리 잡았다. 기업에서는 임금과 생산성의 효율적 관리를 위해 직무급을 추진했고, 노조는 동일노동 동일임금을 실현하기 위해 여기에 동의했다.

정부는 동종업종 직무평가표준모델을 만들어 임금 책정시 이 기준을 따르도록 하고 있다. 이를 통해 연공이나 성별 등 비직무관련 요소를 배제하고 직무 가치에 기반한 임금제도를 실현하고 있다.

결과적으로 동일가치노동 동일임금 정책이 잘 정착되어 있고, 기업 입장에서 임금과 생산성의 효율적 관리가 가능해졌다. 근로자 역시 같은 일을 하는데 비직무관련 요소로 차별 받을 가능성이 낮아졌다.

독일은 산업별 교섭을 통해 직무평가와 직무급을 결정한다. 예를 들면, 독일 금속산업은 단체협약에서 정한 직무평가 점수표를 적용하여 직무를 17등급으로 분류하고 각각에 상응하는 기본급을 산정하고 있다.(2015년 기준)

[독일 금속산업 단체협약상 기본급]

등급	1	...	10	...	17
합산 점수	6점 이하	...	35점 ~38점	...	64점 이상
기본급 (€)	2,192	...	3,600	...	5,526

▲ 자료 : 고용부, 임금체계개편 위한 가이드북, 2016

 일본은 우리나라의 연공서열형 인사제도에 영향을 줬지만 변화하고 있다. 연공급 및 그 변형형태인 직능급을 버리고 직무 및 성과와 연동된 직급 및 임금체제로 전환을 진행하고 있는 것이다.

소니, 파나소닉, 히타치 등 일본 주요기업들은 임금 결정에서 연공과 근속요인을 대폭 축소하고 직무와 조직관리 역할을 반영한 임금체제로 전환했다.

도요타자동차는 2000년 기본급에 성과급을 반영한 임금체제로 개편했으며, 2004년에는 호봉제를 폐지하고 숙련급과 생산성 급여를 추가했다.

2016년부터는 근로자들의 성과를 매달 평가해 월급에 반영하는 성과월급제를 시행하고 있다. 생산직의 급여가 월 단위로 차등지급되는 시스템인 것이다.

 중국 역시 선진국형 직무급을 도입하고 있다. 중국기업들의 직무급은 중국의 WTO 가입 이후 개방적 경쟁환경에서 경쟁력을 제고하기 위한 차원에서 확산됐다.

중국 전자상거래시장에서 약 80%의 점유율을 차지하고 있는 바바는 직원을 기술직, 관리직으로 나누고 직군별 직무를 10개 등급으로 구분해 임금수준을 정하고 있다.

[알리바바의 기술직 직무급]

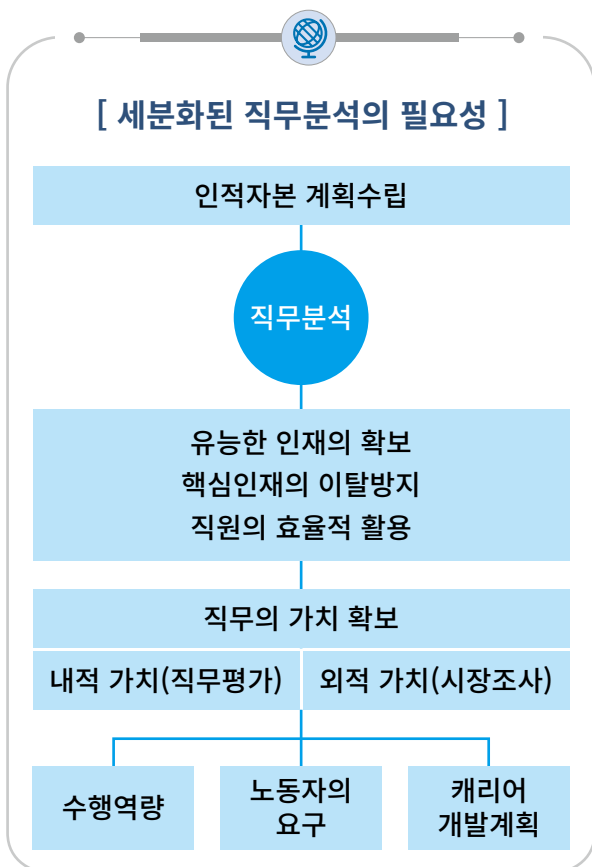
직무서열	기본정의	적용 임금액
P1~P4	보조원	—
⋮	⋮	⋮
P5	고급 엔지니어	15~25만 위안
⋮	⋮	⋮
P9	베테랑 전문가	80~100만 위안
P10	연구원/고급이사	—

▲ 자료 : 중국기업의 임금제도 전환과 실태 연구, '16년 한국경영사학회

직무급 도입 전략

직무급을 도입하기 위해 첫번째 할 일은 기업 내 존재하는 직무를 분류하는 ‘직무분석’이고, 두번째 과정은 분류된 직무를 평가해 가치를 부여하는 ‘직무평가’다.

‘직무분석’은 조직의 목표를 달성하기 위해 필요한 조직역량을 정의하고 이를 실행하는 직무단위를 결정하는 것이다. 우리나라 기업의 직무분석의 오류 중 하나는 직무분류가 너무 포괄적이어서 실효성이 떨어진다는 점이다. 반면 글로벌기업들은 1인 1직무 부여가 가능하도록 직무를 체계적이고 세분화해 분류한다. 1인 1직무 부여를 통해 조직 구성원의 일에 대한 책임감과 전문성을 높이고 업무 운영의 투명성과 공식성을 강화시킬 수 있다.



경영환경이 급변하는 시대에 세세한 직무분류가 맞지 않다는 주장도 있다. 그러나 최첨단 시장을 리드하고 있는 구글이나 애플 같은 기업도 매우 세분화된 직무분류를 주기적으로 수행하면서 새로운 직무 혹은 변경·폐지돼야 할 직무를 공식적으로 관리하고 있다.

사업전략과 연계해 직무분류를 주기적으로 세분화하는 것이야 말로 급변하는 환경에 더욱 적합한 조직관리 방법이고 새로운 일을 수행할 전문가의 영입이나 육성에 필수적인 과정이다.

‘직무평가’의 방법은 조직내만이 아니라 동종업계나 시장과 비교 가능한 방법을 사용해야 한다. 직무평가를 통해 직무가치를 확정하고 이에 상응하는 임금 수준을 책정하는 과정에서 조직 특유의 방법을 사용할 경우 외부와의 비교가 불가능해 직무가치와 임금 수준에 대해 기업-근로자간 합의를 도출하기 어렵기 때문이다.

직무평가가 이루어지면 각 직무별 임금수준 결정이 가능하다. 또한 ‘정규직으로 운용할 직무군’과 ‘외주화 또는 비정규직을 사용할 직무’를 합리적으로 판단할 수 있다. 판단된 결과를 토대로 노사가 협의하는 과정을 거치면 동일노동에 대한 임금차별 분쟁, 정규직-비정규직간 차별에 따른 법적 논리적 분쟁도 예방할 수 있다.

아울러 동일노동을 수행함에도 임금이 지속적으로 상승하는 ‘비효율성을 차단’할 수 있으며, 청년고용 확대를 통한 조직 활성화, 성별 등 비관련 요소가 아닌 직무적합성에 근거한 업무·경력관리를 통한 전문성 강화, 가치창출에 핵심적인 직무에 조직역량 집중화 등도 동시에 꾀할 수 있는 장점이 있다. 

국내·외 경제지표

2017년 8월 14일 기준

1. 국내·외 경제성장률

(단위: %)

	2015	2016 ^(E)	IMF		OECD	
			2017 ^(E)	2018 ^(E)	2017 ^(E)	2018 ^(E)
한국	2.8	2.8	2.7	2.8	2.6	2.8
세계	3.4	3.2	3.5	3.6	3.5	3.6
미국	2.6	1.6	2.1	2.1	2.1	2.4
중국	6.9	6.7	6.7	6.4	6.6	6.4
일본	1.1	1.0	1.3	0.6	1.4	1.0
EU	2.0	1.8	1.9	1.7	1.8	1.8

2. 환율·유가¹⁾

(단위: 원(환율), 달러(유가))

	2015	2016	'17. 2월	3월	4월	5월	6월	7월
원/달러	1,131	1,161	1,145	1,135	1,133	1,125	1,130	1,134
원/엔	934	1,068	1,013	1,004	1,029	1,003	1,019	1,009
원/위안	180.1	174.4	167.2	164.8	164.5	163.5	166.1	167.5
원/유로	1,255	1,283	1,219	1,213	1,213	1,245	1,269	1,306
유가(Dubai)	32.2	53.8	55.2	50.8	50.2	50.1	46.5	50.4

3. 산업지표

(단위: %(전년동기대비))

	2015	2016	'17. 2월	3월	4월	5월	6월	7월
산업생산	1.9	3.0	4.2	4.1	3.5	2.6	1.5	-
소매판매	4.1	4.3	0.5	1.2	2.6	1.5	1.0	-
설비투자	6.9	-1.3	19.5	23.4	14.3	19.5	18.7	-
수출	-8.0	-5.9	20.2	13.1	23.8	13.2	13.6	19.5
수입	-16.9	-6.9	24.0	27.7	17.3	19.1	19.8	14.5

1) 환율은 월 평균 기준, 유가는 기말 기준