

정책연구
2023-14

직무중심 인사관리제도 구축을 위한 정책과제

오계택 · 김봄이 · 박상희 · 김범준 · 반가운 · 남재욱

목 차

요약	i
제1장 서론	(오계택) 1
제1절 문제제기	1
제2절 보고서의 구성	3
제2장 직무중심 인사관리제도 구축을 위한 인프라 분석 (김봄이)	7
제1절 서론	7
제2절 속인주의 인사관리의 특징	12
1. 연공급형 호봉제 임금체계	12
2. 내부노동시장	14
3. 환경 및 문화적 측면	16
제3절 직무중심 인사관리를 위한 인프라	18
1. 업종별 직무평가 도구 개발	19
2. 임금직무정보시스템	23
3. 직무중심 인사관리 매뉴얼	26
4. 노사발전재단의 일터혁신 컨설팅 지원	28
제3장 직무중심 인사관리제도 구축을 위한 정책방안 (박상희)	31
제1절 서론	31
제2절 직무중심 인사관리제도의 주요 이슈	33

1. 직무분석	34
2. 직무평가	35
3. 시장임금	37
4. 채용관리	41
5. 직무관리	42
제3절 미국 현황	44
1. O*net	47
2. 미국 기업의 임금조사	48
3. 미국 직무급의 현재 경향	64
제4절 미국의 기업 사례	68
제5절 한국에 대한 시사점	76
1. 기업의 입장	76
2. 근로자의 입장	77
3. 정부의 입장	78
제6절 개선 방안	80
제4장 성과주의 임금체계 구축을 위한 정책과제 (김범준)	86
제1절 서론	86
1. 경영자 보상의 중요성	86
2. 경영자 보상 공시의 필요성	87
3. 경영자 보상과 성과주의 임금제도의 관계	88
제2절 이론적 배경	89
1. 경영자 보상의 이론적 배경	89
2. 경영자 보상계약의 이론적 근거	91
3. 경영자 보상공시와 관련된 선행연구 분석	92
제3절 미국 기업의 임원보상 공시제도	96
1. 미국의 임원보상 공시제도 분석	96
2. 미국 기업의 임원보상 공시 사례 : 애플사 사례	102
제4절 국내 기업의 임원보수 공시제도	111

1. 국내 기업의 임원보상 공시제도 분석	111
2. 국내 기업의 임원보상 공시 사례 : (주)SK 사례	112
제5절 결론 및 정책적 함의	118
제5장 직무중심 인사관리와 교육훈련	(반가운) 120
제1절 서론	120
제2절 한국 기업의 교육훈련투자 국제비교	122
1. 기업 교육훈련투자 국제비교 방법	123
2. 한국과 EU 국가 기업의 교육훈련투자 비교	125
제3절 직무중심 인사관리가 재직자 교육훈련 참여에 미치는 영향 실증분석	132
1. 반가운 외(2020) ‘근로자 역량활용 설문조사’ 사용의 이유	133
2. 실증분석에 활용되는 설문문항 소개와 기초통계	136
3. 실증분석 결과	141
제4절 결론	150
제6장 직무중심 인사관리와 사회보장제도	(남재욱) 153
제1절 서론	153
제2절 직무중심 인사관리의 노동시장 영향과 사회적 위험	155
1. 직무중심 인사관리와 노동시장 변화	155
2. 사회보장제도와 노동시장 위험	158
3. 직무중심 인사관리와 사회보장제도	161
제3절 직무중심 인사관리와 연금제도	163
1. 우리나라 노후소득보장제도 현황	163
2. 직무중심 인사관리에 대응하는 국민연금제도 개선 과제	171
3. 직무중심 인사관리에 대응하는 퇴직연금제도 개선 과제	182
제4절 직무중심 인사관리제도와 고용안전망	185
1. 우리나라 고용안전망 현황	185

2. 직무중심 인사관리제도에 대응하는 실업급여 개선 과제	194
3. 직무중심 인사관리제도에 대응하는 고용서비스 개선 과제	201
제5절 소 결	207
제7장 결 론	(오계택) 210
제1절 연구의 요약 및 종합	210
참고문헌	212

표 목 차

〈표 2- 1〉 직무주의 인사관리와 속인주의 인사관리 비교	8
〈표 2- 2〉 기본급 구성 비중	13
〈표 2- 3〉 주요 기업들의 대졸 정기채용 현황	15
〈표 2- 4〉 서양과 동양의 경영 접근방식 차이	16
〈표 2- 5〉 속인주의 인사제도와 조직문화, 리더십	17
〈표 2- 6〉 직무평가 도구 개발 단계별 주요 내용	20
〈표 2- 7〉 산업별 직무평가 도구의 항목과 가중치 결과 비교	21
〈표 2- 8〉 직무평가 도구 활용 매뉴얼 구성 요약	22
〈표 2- 9〉 ‘맞춤형 임금정보’ 검색 시 제공변수(총 7개)	25
〈표 2-10〉 ‘+직급별 임금정보’ 검색 시 제공변수(총 9개)	25
〈표 2-11〉 직무중심 인사관리 매뉴얼 구성	27
〈표 2-12〉 일터혁신 컨설팅 지원분야	29
〈표 3- 1〉 미국 주별 회계사 직무 임금 범위 비교(예시)	54
〈표 4- 1〉 1992년 SEC Regulation S-K Item 402 변화 내용	97
〈표 4- 2〉 임원보상 관련 요약보상표의 부속명세서	99
〈표 4- 3〉 Proxy Statement의 CD&A에 포함되어야 할 내용	100
〈표 4- 4〉 애플사의 경영자 보상 원칙	104
〈표 4- 5〉 금융감독원 “기업공시 서식 작성기준” 내용	111
〈표 5- 1〉 최근 1년간 교육훈련을 받은 경험 여부	138
〈표 5- 2〉 최근 1년간 받은 교육훈련의 종류	139
〈표 5- 3〉 회사의 기본급 체계	140
〈표 5- 4〉 회사의 직무분석 실시 여부	140

〈표 5- 5〉 회사의 직무평가 실시 여부	141
〈표 5- 6〉 직무중심 인사관리가 교육훈련 참여에 미치는 효과 분석	145
〈표 6- 1〉 국민연금 보험료 부담 변화 추이	166
〈표 6- 2〉 국민연금의 노령연금 지급개시연령	167
〈표 6- 3〉 국민연금의 소득계층별 수익비	168
〈표 6- 4〉 주요 국가의 연금 가입상한, 연금 수급개시 연령 및 법정 정년	172
〈표 6- 5〉 실업크레딧 지원 인원	176
〈표 6- 6〉 주요국의 실업크레딧 비교	177
〈표 6- 7〉 종사자 규모별 퇴직연금제도 도입, 적용 현황(2021년)	183
〈표 6- 8〉 구직급여의 소정급여일수	187
〈표 6- 9〉 우리나라 공공고용서비스 현황(2022년 6월 현재)	190
〈표 6-10〉 주요국의 공공고용서비스기관 종사자 수 비교(2020년)	190
〈표 6-11〉 고용센터 구인·구직 및 취업 현황	191
〈표 6-12〉 민간고용서비스 기관 현황(2012~2020년, 각 연도 연말 기준)	193
〈표 6-13〉 주요국의 자발적 실업에 대한 실업급여 제재	197
〈표 6-14〉 한국과 유럽 주요 국가의 실업급여 상·하한선 및 수급기간	199
〈표 6-15〉 연도별 반복급여 수급자 수 및 비율	201

그림목차

[그림 2-1] 직무중심 인사관리체계의 개요	9
[그림 2-2] 속인주의 인사제도의 적합성에 대한 환경 변화의 영향	11
[그림 2-3] 임금의 연공성 국제비교	13
[그림 2-4] 한국의 연공적 경영의 지지 요인과 변화 동력	18
[그림 2-5] 임금직무정보시스템 화면	24
[그림 2-6] 임금정보의 내용	26
[그림 2-7] 일터혁신 컨설팅 지원과정	28
[그림 2-8] 일터혁신 컨설팅 진행 절차	30
[그림 3-1] 미국 뉴저지 주의 회계사 직무의 임금 범위(예시)	53
[그림 3-2] 미국 주별 회계사 직무 임금 범위 비교(예시)	54
[그림 3-3] 미국 기업들의 급여체계 유형별 분포	68
[그림 3-4] 메이요 클리닉의 인사부서 구조(Mayo Clinic Human Resources Service Wheel)	72
[그림 3-5] 메이요 클리닉 직무별 급여 범위 산정(예시)	73
[그림 3-6] 메이요 클리닉의 직무평가 과정	75
[그림 3-7] 전자부품, 컴퓨터, 영상, 음향 및 통신장비 제조업의 생산기능직 직급 3단계 중 1단계의 임금수준	80
[그림 4-1] 2022년 애플사의 유사동료 그룹의 매출과 시가총액 비교	105
[그림 4-2] Tim Cook의 2022년 보상 및 2023년 성과목표 요약	106
[그림 4-3] 애플의 주주가치창출과 보상의 연계	106
[그림 4-4] 2020~2022년 애플의 경영자 주요 보상내용 요약	110
[그림 4-5] (주)SK 임원보상 총액	112
[그림 4-6] (주)SK의 이사 및 감사 1인당 평균보수	113

[그림 4- 7] (주)SK의 임원 보수지급 기준	114
[그림 4- 8] (주)SK의 개별 5억 원 이상 보상을 받는 임원	115
[그림 4- 9] (주)SK의 최태원 회장의 보상산정 방법 공시	115
[그림 4-10] (주)SK의 조대식 대표이사의 보상산정 방식 공시	116
[그림 4-11] 주식매수선택권 부여 및 행사 현황	117
[그림 5- 1] 교육훈련(집체훈련 또는 그 외 훈련) 실시 기업 비율 국제비교	125
[그림 5- 2] 교육훈련(집체훈련) 실시 기업 비율 국제비교	127
[그림 5- 3] 교육훈련(집체훈련) 참여 종업원 비중 국제비교	128
[그림 5- 4] 인당 교육훈련(집체훈련) 시간 국제비교	129
[그림 5- 5] 인당 교육훈련(집체훈련) 비용 국제비교	131
[그림 6- 1] 우리나라의 다층노후소득보장체계	164
[그림 6- 2] 고용보험 실업급여	188
[그림 6- 3] 지난 4주간 구직자의 구직경로(2022년 8월)	192
[그림 6- 4] 구직경로에 따른 구직자 연령 구성	192
[그림 6- 5] 사업장 규모별, 연령별 고용보험 수급률(2022년)	195
[그림 6- 6] 공공고용서비스 강화 방안(2021. 6. 18)	202
[그림 6- 7] 고용서비스 고도화 방안(2023. 1. 27)	203

요 약

우리나라의 인사관리제도는 연공급적 인사관리인 속인주의 인사관리로 시작하여, 상당 기간 속인주의 형태로 정착되어 왔다. 그러나 최근 경영환경의 변화로 비정규직과 아웃소싱 등 인력 운영에 있어 유연성의 필요성이 커지고 있는 상황에서 더이상 속인주의적 평생고용이 보장되지 않는 상황이 되었다. 급변하는 경영환경에서는 기업 내에서 채용 이후에 장기간의 교육훈련을 통해 직무 능력을 육성하는 속인주의적 인사관리제도보다는 필요한 직무 능력을 확보한 인재를 노동시장에서 채용하는 직무중심적 인사관리제도가 보다 합리적일 수 있다.

이러한 여러 요구에도 불구하고 국내 기업들의 직무중심 인사관리제도 구축이 쉬운 일은 아니다. 인사관리제도는 문화와 관행, 관습, 법 등 조직이 속한 사회환경에 영향을 받으며 오랫동안 정착되어 온 관성이 있기 때문이다. 현재 우리나라의 경우 속인주의적 패러다임이 기업경영의 효율성 측면에서 효과적이지 않다고 평가받고 있음에도 여전히 인사관리제도의 속인성이 높은 것으로 나타난다. 여러 요인이 작용하겠지만 속인주의 인사관리제도가 그 자체로 제도화되었다는 측면에서도 그 이유를 찾을 수 있다(Horak and Yang, 2019). 앞서 언급했듯이 인사관리제도는 문화와 관행, 관습, 법 등 조직이 속한 사회환경에 영향을 받으며 오랫동안 정착되어 온 관성이 있기 때문에 전환의 필요성과 공감대가 형성되어 있다고 하더라도 실질적인 변화가 이루어지기 쉽지 않다.

이에 본 장에서는 현재까지 구축된 대표적인 직무중심 인사관리 인프라인 1) 업종별 직무평가 도구개발 및 업종별 직무평가 활용 매뉴얼, 2) 임금정보 제공(임금직무정보시스템, www.wage.go.kr), 3) 직무중심 인사관리 매뉴얼, 4) 노사발전재단의 일터혁신 컨설팅 지원 등을 살펴보고, 기존에 존재하는 직무중심 인사관리 체계를 기반으로 국내 노동시

장에 적합한 인사관리체계를 제시하고자 한다.

우리나라에서 직무중심 인사관리로의 전환 필요성에 대해서는 이미 1960년대 이후 지속적으로 제기되어 왔고 그에 대한 시도 또한 꾸준히 이루어져 왔으나, 가파른 경제성장, 혼란스러운 경제상황 및 노동시장, 근로자 및 노동조합의 거센 저항 등으로 난항을 겪어 왔다. 하지만 최근 정부의 결정 및 추진, 새로운 노동인력의 변화, 경제 저성장, 노동인력 감소 등의 다양한 이유로 직무중심 인사관리제도의 도입이 그 어느 때보다 심각하게 논의되는 실정이다.

성공적이고 효과적인 직무중심 인사관리제도 도입 및 구축을 위해서는 직무 및 직무급에 대한 기본 개념에 대한 명확한 이해, 표준화된 직무 정보 시스템의 구축, 활발한 노동시장 형성 등이 절실하며, 직무를 중심으로 하는 인사관리제도를 구축하기 위해서는 인사관리, 시장임금, 채용관리, 직무관리에 대한 인프라 형성이 필수적이다. 이를 위해서는 기업 내 모든 직무 명단을 파악하는 작업흐름분석(work flow analysis)을 시작으로, 직무에 대한 정보를 수집 및 분석하는 직무분석과 이를 통해 얻은 직무 정보를 기반으로 직무의 가치를 평가하는 직무평가의 과정이 체계적이고 합리적으로 이루어져야 한다.

또한 직무평가의 결과를 바탕으로 직무급제를 설계하게 되는데, 이 과정에서 기업과 정부가 협력하여 직무에 대한 정보 시스템을 구축하는 것이 필요하다. 직무중심 인사관리제도가 오랫동안 성공적으로 구축되어 있는 미국의 경우, 1993년부터 대표 직무정보 시스템인 O*net을 현재까지도 꾸준히 발전시키고 있다. 직무분석, 직무기술서, 직무평가, 시장임금 조사로 이어지는 각 기업의 직무중심 인사관리제도 구축을 위해 인사담당자들은 O*net에서 다양한 직무들에 대해 표준화된 직무 정보를 얻을 수 있다. 직무중심 인사관리제도 구축을 위해서는 직무급제 설계 또한 이루어져야 하는데, 임금 및 총보상에 대한 정보들은 미국 노동부에서 제공하는 O*net 이외에도 노동통계국을 비롯하여 민간 협회 및 민간컨설팅 기관, 다양한 온라인 회사들을 통해서 얻을 수 있다.

직무급제가 효율적으로 운영되기 위해서는 기업 내부적으로 직무 체

계를 잘 설계하여 내부공정성을 수립하고, 외부노동시장에서 정보를 주고받으면서 외부경쟁력을 확보하는 것이 중요하다. 이를 위해서는 외부 노동시장이 활성화되어야 하는데 우리나라는 아직까지 특정 산업의 노동시장만 활성화되어 있는 상황이다. 정부의 노력뿐만 아니라, 기업들도 함께 적극적으로 참여하여 선의의 경쟁을 통해 성장한다는 넓은 시야와 열린 마음을 가지고 접근을 해야 할 것이다.

직무중심 인사관리제도 구축의 사례로 세 지역에서 각각 운영되고 있는 병원의 직무시스템을 통합하여 직무평가를 실시했던 미국의 메이요 클리닉의 사례를 살펴보았다. 우리나라의 많은 기업들이 오랫동안 구축해왔던 연공중심 인사제도에서 새롭게 직무중심 인사제도로 전환하는데 큰 어려움을 호소하고 있는데, 해당 사례를 통해 복잡하고 쉽지 않은 직무평가 과정을 기업의 이해관계자들이 열린 마음으로 협력한다면 복잡한 과정을 체계화하고 효율성을 향상시킬 수 있다는 시사점을 얻을 수 있었다.

마지막으로 3장에서는 그 어느 때보다도 직무중심 인사관리 도입에 대한 필요성이 대두되는 현재 시점에서 새로운 제도의 도입을 저해하는 문제점과 제도개선 방안을 정부, 기업, 근로자의 입장에서 살펴보았다.

성과주의 임금제도는 조직이 원하는 목표를 달성하고 직원들을 동기부여하기 위해 성과와 보상을 연계하는 보상체계를 의미한다. 소유와 경영이 분리된 주식회사 제도하에서는 경영자는 주주의 대리인으로서 중요한 경영의사결정을 수행하며, 높은 수준의 보상을 받고 있다. 그러나 경영자와 주주 간의 이해관계 불일치로 인하여 경영자와 주주 간의 갈등이 존재할 수 있다. 이러한 대리인 문제를 해결하기 위해 경영자 보상제도는 유용한 수단이 될 수 있다. 주가 또는 이익과 같은 경영성과와 경영자 보상의 민감도를 높임으로써 주주와 경영자 간의 이해관계를 일치시킬 수 있다. 이를 위해 재무성과와 연동된 보너스를 지급하거나 스톡옵션, 양도제한부주식 등 다양한 형태의 주식보상을 활용할 수 있다.

그러나 기업의 이사회 또는 보상위원회가 경영자 보상을 결정하기 때문에 경영자는 보상결정과정에 영향력을 행사할 수 있다. 이러한 문제

를 해결하기 위해 기업은 보상위원회를 독립적인 사외이사로 구성하고, 세부적인 경영자 보상 내용을 자본시장에 공시하도록 의무화하고 있다.

미국의 경우 투자자를 보호하기 위하여 1992년 임원보상 공시규정을 마련하여 proxy statement와 연차보고서에 경영자 보상 내용을 공시하도록 의무화하였다. 이후 2006년 추가적인 보안을 통해 경영자 급여와 상여금, 주식 및 스톡옵션, 비주식 인센티브, 연금 및 이연보상소득 그리고 기타 특권 등 거의 모든 보상내용이 공시되고 있다.

우리나라도 2013년부터 자본시장법을 개정하여 개별연봉 5억 원 이상 등기임원에 대한 보상공시를 시작하였으며, 2016년부터는 등기 여부와 관계없이 보상기준 상위 5명에 대한 보상을 공시하도록 강화하였다. 그러나 미국과 비교할 때 보상결정 방법 등 세부적인 사항에 대한 공시 수준은 미흡한 실정이다.

향후 우리나라의 임원보상 공시도 미국과 같이 보상원칙 및 철학, 보상을 위한 성과지표와 목표 수준 그리고 상대평가를 위한 비교기업군 등을 상세히 공시할 필요가 있다. 또한, 미국 “Say on pay”와 같은 경영자 보상에 대한 주주들의 관여를 확대하여 보다 적극적으로 주주들이 경영자 보상에 영향을 미칠 수 있도록 제도화할 필요가 있다. 궁극적으로 경영자 보상은 주주와 경영자 간의 이해관계를 일치시켜 기업가치를 높이는 데 기여할 수 있다. 마지막으로 기업의 경영자와 사업부 경영자도 위임에 의한 대리관계가 존재한다. 따라서 기업 내의 임직원의 보상체계를 설계하는데 있어 최고경영자 보상제도는 유용한 시사점을 제공한다.

현재 한국의 직무중심 인사관리는 연공급에 대한 폐해와 이에 대한 대안으로 직무급 도입의 정당성을 주장하는 것으로 논의가 협소하게 진행되는 측면이 있다. 본 연구의 실증분석 결과 직무중심 인사관리는 단순히 기본급을 직무급으로 전환하느냐의 문제를 넘어, 직무분석과 직무평가를 제대로 실시해 제도가 정합성 있게 작동하게 하는 것이 노동자의 역량개발이라는 측면에서 바람직하다. 우선 본 장에서 수행한 기업의 교육훈련투자 국제비교 결과 교육훈련 참여율에서 한국 기업은 EU 평균에 비해 2015년 기준으로는 9.9%포인트, 2020년 기준으로는 16.2%포

인트 낮다. 교육훈련 시간과 비용 역시 EU 국가들에 비해 크게 낮거나 최하위 수준이다. 본 장의 실증분석 결과 직무급 도입 그 자체의 효과는 통계적으로 유의하지 않고, 직무분석과 직무평가를 실시하는 기업은 그렇지 않은 기업에 비해 교육훈련 참여가 각각 12.6%와 11.2% 크다. 즉 한국 기업이 직무중심 인사관리를 제대로 정착시켜 나간다면, 그간 지속적으로 지적되어온 한국 기업의 낮은 교육훈련투자 혹은 저스킬의 일터를 해결할 수 있는 하나의 가능성이 될 수 있다. 한국 기업의 낮은 교육훈련 참여를 EU 수준으로 증진시키는 데 직무중심 인사관리가 역할을 할 수 있는 것이다. 혹은 본 연구의 실증분석 결과를 제도 간 상호보완성의 측면으로 해석한다면 직무중심 인사관리의 도입은 EU 수준의 재직자 교육훈련참여와 함께 가야 한다. 즉 직무중심 인사관리가 단순히 기본급의 문제를 넘어 제대로 된 직무분석과 직무평가로까지 나아가야 하고, 이와 함께 기업의 교육훈련투자도 그만큼 확대되어야 하는 것이다. 최소한 현실의 기업들은 이런 제도 간 상호보완성을 가지고 있는 것으로 확인되고 있다. 정부의 정책지원 역시 이러한 점을 충분히 반영해야 할 것이다. 정부가 기업을 직무중심 인사관리로 전환시키고자 하는 노력은 정부의 재직자 훈련 촉진 정책과 함께 가야 한다. 급격한 기술변화로 학령기 교육의 가치가 빠르게 진부화되는 디지털 전환의 시대에는 기업에서의 다양한 직무 경험과 재직자의 역량개발은 더욱 중요하다. 한국 역시 변화하는 미래의 숙련 요구에 대응하고 새로운 노동 환경에 적응하기 위해서는 일터에서의 인적자원개발과 사업주의 역할이 무엇보다 중요하다. 정부는 미래에 대응하고 기업 내 제도의 정합성을 확보하기 위해 정책 역시 직무중심 인사관리 지원, 고용보험 사업에서의 재직자훈련 촉진, 그리고 일터에서 평생학습을 강조하는 일터혁신을 패키지로 함께 추진할 필요가 있다.

본 장에서는 직무중심 인사관리로의 전환이 노동시장에 미치는 영향을 중심으로 이에 대응하기 위한 사회보장제도의 과제를 연금제도와 고용안전망 측면에서 살펴보았다. 직무중심 인사관리 자체는 개별 기업의 인사관리 체계라는 점에서 필연적으로 노동시장 효과를 갖는 것은 아니

다. 그러나 우리나라에서 직무중심 인사관리 논의가 이루어지는 맥락은 직무중심 인사관리 전환을 통해 기대할 수 있는 노동시장 효과를 배경으로 이루어지고 있다. 여기에는 연공급에서 직무급으로의 전환이 기업의 고령자 고용 부담을 완화함으로써 고령자 고용이 활성화될 것이라는 기대와 기업횡단적 직무노동시장의 형성이 기업 간 임금격차를 완화하고 노동시장의 경직성을 해소하여 유연성이 증가할 것이라는 기대가 포함된다. 사실 기업의 인사관리방식 전환만으로 노동시장에서 이런 정도의 변화가 나타날 것이라고 낙관할 수는 없다. 그럼에도 직무중심 인사관리 논의가 노동시장의 변화와 맥락에서 이루어지고 있다는 점을 그와 같은 변화가 가져올 노동시장 위험에 대응하는 사회보장제도의 조정을 필요로 하는 요인이기도 하다.

직무중심 인사관리로의 전환이 고령자 고용의 증가로 이어진다는 측면에서는 연금제도의 조정을 필요로 한다. 본 장에서는 국민연금과 퇴직연금에 초점을 맞추어 제도개선의 과제들을 제시하였다. 국민연금의 경우 현재 법정정년-가입상한연령-수급개시연령 사이에 공백이 존재하고 있어 가입상한연령 연장을 통해 이를 해소할 필요가 있다. 국민연금의 가입상한연령 연장은 가입자의 가입기간을 증가시킴으로써 노후소득을 제고할 수 있지만, 이는 가입자의 보험료 부담을 증가시키고, 기업의 고령자 고용유인을 약화시키며, 국민연금 A값을 낮추는 문제를 초래한다. 그러나 가입상한연령 연장이 직무중심 임금체제와 결합될 경우 기업의 고령자 고용유인 감소를 최소화할 수 있고, 이는 고령자 계속고용 효과를 갖기에 가입자의 보험료 부담이나 국민연금 A값 저하 문제에 효과적으로 대응할 수 있다.

국민연금 측면의 또 다른 개혁은 실업크레딧 강화에 있다. 직무중심 인사관리로의 전환으로 인한 기업횡단적 직무노동시장 형성은 노동시장 이동성을 높이는데, 이 경우 이직 중간의 경력 공백 증가가 장기적으로 연금하향 효과를 갖기 때문이다. 실업기간을 연금 가입 기간으로 산입하여 노령연금 수급액을 높이는 실업크레딧은 이에 대응할 수 있는 제도인데 현재 우리나라의 실업크레딧은 적용대상, 산입기간, 인정소득,

재정부담의 모든 측면에서 가입자에게 관대하지 않은 설계를 가지고 있어 개선이 필요하다.

임금에서 연금으로 전환하는 과정에서 소득 크레바스를 감소하는 부분연금제도는 국민연금의 다른 개혁에 비해 직무중심 인사관리로의 전환과의 직접 관련성은 낮다. 그러나 부분연금제도는 고령자 고용 증가라는 환경에서 고령 근로자가 근로시간을 단축하고 임금과 연금을 결합하는 경과기간을 보장함으로써 사회적 위험을 감소시킬 수 있다.

직무중심 인사관리로의 전환은 퇴직연금과도 복합적 관련성을 가지고 있다. 우선 노동시장의 이동성이 높을수록 퇴직연금의 통산성 보장의 중요성이 커진다. 여기에 더하여 고령자 고용 증가는 퇴직연금기금을 증가시키는데, 그렇다면 퇴직연금이 노후소득보장제도로써 가지고 있는 결함을 보완할 필요성이 더욱 커진다. 현재 우리나라 퇴직연금의 가장 큰 문제는 이 제도가 실질적으로 노후소득보장제도로 기능하지 못하고 있다는 것이다. 이를 개선하기 위해서는 퇴직연금을 의무화하고, 지급방식으로 종신연금을 선택하게 하는 한편, 일시금 선택이나 중도인출을 제한하는 조치가 필요하다. 또한 퇴직연금의 통산성을 제고하기 위해서는 IRP 계정의 이직 후 해지를 제한하고, IRP 의무가입연령을 고령자 고용 증가에 맞추어 연장해가야 한다.

고용안전망 측면에서는 직무중심 인사관리로의 전환에 따르는 이직 증가에 대응하는 고용보험 실업급여와 고용서비스 강화가 요구된다. 우선 고용보험 실업급여는 내부노동시장 종사자의 이동성에 대응할 수 있도록 자발적 실업에 대한 제대를 완화하고, 고령자와 단시간 노동자에게 고용보험 적용을 확대하며, 급여수준과 기간을 상향조정할 필요가 있다. 최근 고용보험 개혁을 위한 논의로 구직급여 반복수급에 대한 제한 및 피보험 단위기간 조건의 엄격화가 논의되고 있다. 그러나 이는 직무중심 인사관리로의 전환에 따르는 이직 증가라는 사회적 위험에 대응하는 사회보장제도의 강화라는 맥락과는 부합하지 않는다.

고용서비스는 직무중심 인사관리로의 전환과 관련성이 높다. 고용서비스는 고령자 고용을 뒷받침하고, 노동시장 이동성 증가에 대응하며,

실업급여 관대성 증가에 따르는 도덕적 해이 위험을 관리할 수 있다. 이를 위해서는 고용정보망 집적과 고용센터 인력 및 인프라 확대를 중심으로 하는 보편적 공공고용서비스 모델로의 발전이 필요하다.

제1장 서론

제1절 문제제기

최근 직무중심 혹은 직무주의 인사관리에 대한 논의가 많아지고 있다. 그렇다면 왜 현재의 시점에서 직무중심 인사관리를 논의하는 것일까? 직무급에 대한 논의는 1970년대부터 이루어지기는 했으나 당시에는 시대적 상황이 무르익지 않은 상황에서 선행적인 논의에 그친 측면이 있다. 예를 들어, 경제 고성장기에 직무급을 운영하기에는 빠르게 성장하는 기업의 분위기와 적합하지 않은 부분이 있었던 것이다. 당시에는 상대적으로 많은 승진기회와 높은 임금 인상을 등을 통해 개인도 빠르게 성장할 수 있도록 하는 것이 일하는 의욕 고취와 개인의 성장 성취욕 충족의 측면에서 유리할 수 있었던 것으로 보인다. 하지만 이제 기업도 성장과 함께 안정도 중요해지고 있기 때문에 개인도 안정되게 직무역량을 향상시켜 나갈 수 있는 방식인 직무중심 인사관리가 필요한 시대가 되어 가고 있다.

최근에는 여러 가지 환경적인 요인들이 직무중심 인사관리의 필요성을 요구하고 있다. 우선 인구구조가 변화하고 있다. 과거 고출산 시대에는 노동력을 풍부하게 공급하는 것이 가능했기 때문에 우수한 일반적인 지식을 갖춘 근로자들이 기업에 입사하여 다양한 업무들을 경험하면서 자신에게 적합한 직무를 찾아가는 방식으로 인력 관리가 이루어졌다. 하지만 저출산 시

대에는 인력 공급이 과거처럼 충분하지 못하기 때문에 특정 전문 분야의 전문지식을 가진 근로자를 맞춤형으로 수급할 필요가 있을 것으로 보인다. 둘째, 경제구조가 고성장에서 저성장 기조로 전환되면서 경제상황에 적합한 임금체계 및 인사관리 방식을 모색할 필요가 있을 것으로 보인다. 셋째, 기술구조도 급변하고 있다. 제4차 산업혁명 등 기술이 빠르게 변화하고 그 변화 속도가 점점 더 가속화되고 있는 상황에서 과거보다는 특정 기술에 대한 수요가 더 높아지고 있어 전문성을 향상시킬 수 있는 인사관리 방식이 필요해지고 있다. 근로자의 인식 또한 변하고 있다. 과거에는 근로생애에 걸쳐 이연임금 방식으로 임금을 받는 연공급 임금체계에 대한 수용성이 높았으나 평생직장 개념이 약해지고 있고 특히 MZ세대로 대표되는 신세대는 현재의 업무에 대한 보상방식을 더 선호하고 있는 것으로 보인다. 코로나19로 인해 비대면 방식이 증가하면서 나타나는 변화도 있다. 비대면 일하는 방식에서는 업무의 성과가 더 명확하게 드러나는 특징이 있어 성과를 평가하는데 있어 과거보다 직무역량의 영향력이 증가할 것으로 보인다. 이에 따라 직무역량을 강조하는 인사관리 방식으로 변화하는 하나의 계기를 제공할 수 있을 것으로 보인다.

이처럼 여러 가지 환경변화로 인해 직무중심 인사관리 및 임금관리 방향으로 전환이 이루어지고 있기는 하지만 아직까지 본격적인 전환이 이루어지고 있지는 않은 것으로 보인다. 그렇다면 아직까지 본격적인 전환이 이루어지지 않고 있는 이유는 무엇일까? 이 연구에서는 그 원인 진단 및 대안 제시를 분야별로 제시해보고자 한다. 이를 위해 직무중심 인사관리, 성과중심 인사관리, 직무중심 교육훈련, 직무중심 인사관리를 위한 사회보장제도 영역별로 분야별 현황은 무엇이고, 대표적인 사례는 무엇이며, 향후 직무중심 인사관리 및 임금관리를 위해 해결해 나가야 하는 과제는 무엇인지를 분석하여 제시하고자 한다. 어떤 부분은 제도적인 측면에서의 미비도 있을 것이고, 어떤 부분에서는 기업의 상황에 따라 임금제도 개편을 하기 어려운 현실적인 한계도 있을 것이며, 어떤 부분에서는 근로자들의 인식 및 선호가 아직 다른 부분도 존재할 것이다. 이 연구에서는 이러한 현실들에 대한 진단 및 향후 나아가야 할 방향을 제시하는데 집중하고자 한다.

제2절 보고서의 구성

이 보고서의 구성은 다음과 같다. 먼저 2장에서는 직무중심 인사관리제도 구축을 위한 기존의 인프라에 대해 분석하였다. 우선 속인주의 인사관리와 직무중심 인사관리의 특성 및 장·단점에 대해 분석하였다. 속인주의 인사관리도 장점 및 단점이 있고, 직무중심 인사관리도 장점 및 단점이 존재한다. 다만 노동시장 환경변화에 따라 좀 더 적합한 인사관리 방식이 필요하게 되는 것으로 보인다. 기존에 운영되었던 연공급적 호봉제 제도도 경제성장기에 숙련형성이 중요했던 시기에는 나름의 효과를 가지는 제도로 작용하였다. 우리나라 노동시장의 특성 중 하나는 내부노동시장의 육성과 부합하면서 나름대로의 성장 경로를 걸어왔다는 것이다. 하지만 노동시장 환경변화로 인해 새로운 대안적인 인사관리 체계가 필요하게 되었다. 현재까지 이를 위해 업종별 직무평가 도구개발, 업종별 직무평가 활용 매뉴얼 개발, 임금직무정보시스템 구축, 직무중심 인사관리 매뉴얼 보급, 노사발전 재단의 일터혁신 컨설팅 사업 등이 이루어져 왔다. 이러한 사업들은 나름의 성과를 거두기도 하였으나 어느 정도의 한계도 가지고 있어 이를 극복하기 위한 향후 발전발안 마련이 필요하다.

3장에서는 직무중심 인사관리를 구축하기 위한 방안들을 다루었다. 기업의 인사관리를 직무중심으로 구축하기 위해서는 크게 두 가지의 인프라 구축이 필요하다. 하나는 직무관리 인프라이다. 기업에서 직무관리를 직무중심으로 하기 위해서는 직무 단위로 직무분석이나 직무평가가 이루어질 필요가 있다. 직무분석은 직무기술서 등을 작성하여 실시하면 되지만 직무평가를 위해서는 직무평가 도구가 필요하다. 하지만 직무평가 도구는 공공재적 성격을 가지고 있기 때문에 개별 기업 단위에서 개발하기보다는 업종에서 개발될 필요가 있다. 또 다른 인프라는 시장임금 정보 인프라이다. 직무평가를 통해 직무등급을 구성하더라도 이러한 직무등급에 임금수준을 결합하려면 시장임금 정보가 필요하다. 직무평가가 내적 공정성을 확보하는 과

정이라면 시장임금 활용은 외적 공정성을 확보하는 과정이라고 할 수 있다. 이를 위해서는 다양한 시장임금 정보를 제공하여 기업들이 참조할 수 있도록 할 필요가 있다. 채용관리 측면에서도 직무중심으로의 변화가 필요하다. 최근 대기업의 채용방식이 과거의 신입직원 공채방식에서 경력자 수시채용 방식으로 변화하고 있는 상황이다. 신입직원 공채방식은 대학 졸업생의 일반적인 지식에 기반한 채용제도라면, 경력자 수시채용 방식은 근로자가 가지고 있는 전문성이나 직무역량 등 직무특수적 지식에 기초한 채용제도로 할 수 있다. 공채 동기가 없어지면 서로 근속년수가 비슷한 임금수준 비교 집단이 없어지므로 연공급적 질서가 약해지는 효과도 발생할 수 있을 것으로 보인다. 직무관리 측면에서도 변화가 필요하다. 직무중심의 인사관리가 이루어지기 위해서는 직무관리도 직무중심으로 이루어질 필요가 있다. 과거 우리나라는 대순환 방식의 순환 보직 방법으로 직무관리를 했기 때문에 전문성 축적의 측면에서는 한계가 있었다. 직무중심의 인사관리를 위해서는 서구 국가들처럼 직무순환을 하더라도 소순환 방식으로 전환할 필요가 있을 것이다.

4장에서는 성과중심 인사관리를 위한 정책방안을 다루었다. 성과중심 인사관리를 구축하는 방안에는 여러 가지가 있겠지만 이 연구에서는 경영자 보상 공시제도를 중심으로 살펴보고자 한다. 이 제도는 서구 여러 국가에서 효과적으로 운영되고 있기도 하고, 우리나라 현실에서도 효과적일 수 있기 때문에 이 연구의 대상으로 삼았다. 먼저 경영자 보상의 중요성을 지적하고, 경영자 보상 공시의 필요성을 제시하였다. 경영자 보상에 대한 이론들을 살펴보고, 이에 기초하여 경영자 보상계약의 이론적 근거를 제시하였다. 경영자 보상 공시제도와 관련된 선행연구들을 살펴보고, 미국 기업의 성과급 임원보수 공시제도에 대해 분석하고, 특히 애플사의 제도에 대해 사례분석을 실시하였다. 국내 기업의 성과급 임원보수 공시제도에 대해서도 분석을 실시하고 SK의 사례를 살펴보았다. 향후 우리나라 경영자보상 공시제도 발전 방안을 제시하였다.

5장에서는 직무중심 인사관리 구축을 위한 교육훈련 분야의 정책과제에 대해 다루었다. 교육훈련은 근로자의 전문성이나 직무역량을 제공하는 제도이기 때문에 직무중심 인사관리에서는 매우 핵심적인 제도 중의 하나이

다. 하지만 우리나라에서는 그동안 상대적으로 교육훈련의 중요성이 부각되지 않았던 것으로 보인다. 그 이유 중의 하나는 우리나라의 기존 인사관리가 직무중심보다는 연공중심에 가까웠기 때문으로 보인다. 연공중심의 속인주의 인사관리에서는 전문성이나 직무역량이 쌓이지 않아도 근무년수만 쌓이면 연공 호봉이 상승하기 때문에 전문성이나 직무역량을 쌓을 유인이 약하기 때문에 교육훈련 활성화가 쉽지 않다. 여기에 대순환 방식의 순환보직 제도가 결합하여 한 분야의 전문가를 양성하기보다는 다양한 분야의 일반적 지식을 가진 근로자를 양성하는 방식이었기 때문에 각 분야의 기본적인 지식수준에 대한 교육훈련은 중복적으로 과대 공급되고, 특정 분야의 중급 수준 이상의 교육훈련은 과소 공급되는 문제를 야기시켰다. 또한 대순환 방식의 순환보직 관행이 이루어지다보니 다양한 분야를 섭렵하는 것이 능력있는 근로자이고, 한 분야에서 오랫동안 전문성을 축적하는 근로자는 능력이 떨어지는 근로자라는 ‘낙인효과’도 발생하였다. 하지만 직무중심 인사관리에서는 근로자가 가진 전문성이나 직무역량이 직무등급에 영향을 미치고 이는 근로자의 임금수준에도 영향을 미치기 때문에 근로자가 전문성을 향상시킬 유인이 발생한다.

6장에서는 직무중심 인사관리 구축을 위한 사회복지 분야의 정책과제에 대해 다루었다. 직무중심 인사관리제도 구축을 위한 사회복지 측면의 정책에 대해서는 그동안 많이 다루어지지 않았다. 하지만 기업에서 일하지 않는 기간 동안의 사회적 안전망으로서의 사회복지제도도 직무중심 인사관리에 영향을 줄 수 있을 것으로 보인다. 기업에서 근무하는 동안은 내부노동시장 기제에 따라 기업별 임금수준 및 근로환경에서 근무하지만 내부노동시장에서 이탈하는 상황에서는 외부노동시장 혹은 사회적 수준에서의 ‘유연 안정성’ 등이 필요하다. 사업주의 입장에서는 연공중심에서 직무중심으로 전환하는 것은 임금유연성이 증가하는 것을 의미하기 때문에 이를 유연안정성을 확보하는 방식으로 받아들일 수 있다. 따라서 외부노동시장 혹은 사회적 차원에서 안정성을 확보하기 위한 정책적 노력이 필요해 보인다. 서구의 경우에도 노동시장 유연성은 사회적 안전망과 같이 병행하여 운영되는 경향을 보인다. 결국 내부노동시장 기제의 확대(외부노동시장에서의 기능적 등가물 창출 노력을 포함하여) 및 노동시장 이동성 증가에 대응하기 위

6 직무중심 인사관리제도 구축을 위한 정책과제

한 정책적 노력이 필요하며, 이는 사회적 안전망 구축을 통해 이루어질 필요가 있어 보인다.

7장은 결론으로 이 연구의 결과를 요약하였다.

제 2 장

직무중심 인사관리제도 구축을 위한 인프라 분석

제1절 서론

지난 1월 정부는 공공기관 구성원들이 성과창출과 혁신에 앞장서고, 내부의 역량을 강화할 수 있도록 직무와 성과에 기반한 공정한 보상체계와 조직·인사관리를 확대·정착시키겠다고 발표하였다. 이를 위해 직무급 도입기관을 2021년 말 기준 35개 기관에서 2024년까지 100개, 2027년까지 200개 이상을 목표로 적극 추진하겠다는 방침을 세웠다. 즉 공공기관부터 기존의 연공제에서 전문성·효율성 기반의 직무중심 인사관리체계로 전환을 추진하겠다는 것이다. 이처럼 숙인주의에서 직무주의로의 패러다임 전환이 곳곳에서 이루어지고 있다. 이는 고령화가 진행되는 인구구조의 변화, 국내 경제구조의 변화, 급변하는 정보통신 기술의 발달, 젊은 세대를 중심으로 한 근로자들의 가치관 변화 등으로 인하여 설득력을 얻어가고 있다.

인사관리는 개인의 특성(사람)을 기반으로 하는가, 일의 특성(직무)을 기반으로 하는가에 따라 구분할 수 있다. 개인의 특성을 기반으로 인사관리제도를 설계 및 운영하는 것을 숙인주의라고 하며, 근로자가 담당하는 일의 내용과 상대적 가치에 따라 인사관리제도를 설계 및 운영하는 것을 직무주의라 한다.

〈표 2-1〉 직무주의 인사관리와 속인주의 인사관리 비교

	직무중심 인사관리	속인중심 인사관리
특징	- 직무를 수행하는 개인의 속인적인 특징(성별, 연령, 학력, 근속연수, 능력)보다는 직무의 가치 및 중요성에 따라 임금제도 및 인사관리가 이루어짐	- 수행하는 직무의 내용보다는 개인의 속인적인 특징(성별, 연령, 학력, 근속연수, 능력)에 따라 임금제도 및 인사관리가 이루어짐
채용	- 수시 및 경력사원 채용 - 전문직 및 일용직 선발 기준	- 정기 및 공채 신입사원 채용
보상 및 진급	- 성과 및 결과에 의한 보상 및 승진(예. 성과급제)	- 연차와 직급 역량 중심의 연공형 승진제 및 월급제
퇴직	- 조기 퇴직 및 이직의 활성화	- 정년퇴직의 평생 고용
장점	- 외부노동시장이 잘 반영되어 있는 시장에서 인재의 활발한 교류 가능 - 노동시장의 유연성 확보 - 성과중심 인사제도 도입이 용이해 성과에 따른 차등 보상이 가능 - 동일 노동에 따른 동일 임금으로 공정성 확보	- 내부노동시장의 발달 - 내부의 인력 재배치 가능 등 내부 인력의 유연한 활용 - 내부 직원의 역량 향상을 위한 투자 용이 - 직원의 충성심(loyalty)이 향상될 수 있고 장기근속을 유도할 수 있음
단점	- 내부 인력의 운영이 경직되어 빠른 기술 및 환경의 변화에 따라 내부 인력의 유연성이 낮음 - 이종 산업 간 경쟁 확대 등 직무 가치의 변동 가능성 유발(직무 가치를 산정함에 따라 조직 내 갈등 발생 가능성이 높음)	- 빠른 기술변화에 따른 외부 노동시장의 변화에 대응하기 어려움 - 시간이 지남에 따라 노동비용의 증가 - 공정성 이슈 - 임금 협상과정에서 노사 간의 갈등 유발
적합한 환경	- 경제성장의 정체기 - 글로벌 경쟁 - 글로벌 노동시장 - 성숙기의 기업 - 전문성이 높은 환경 - 근로자의 특징이 다양한 환경 - 개인의 역량보다는 시스템이 중요한 환경	- 고도경제 성장기 - 국내 경쟁 및 노동시장 - 빠르게 성장하는 기업 - 전문성보다는 근로자의 충성심 및 사기가 중요한 환경 - 근로자의 속인적 특징이 유사한 환경 - 시스템보다는 근로자 개인의 역량이 중요한 환경

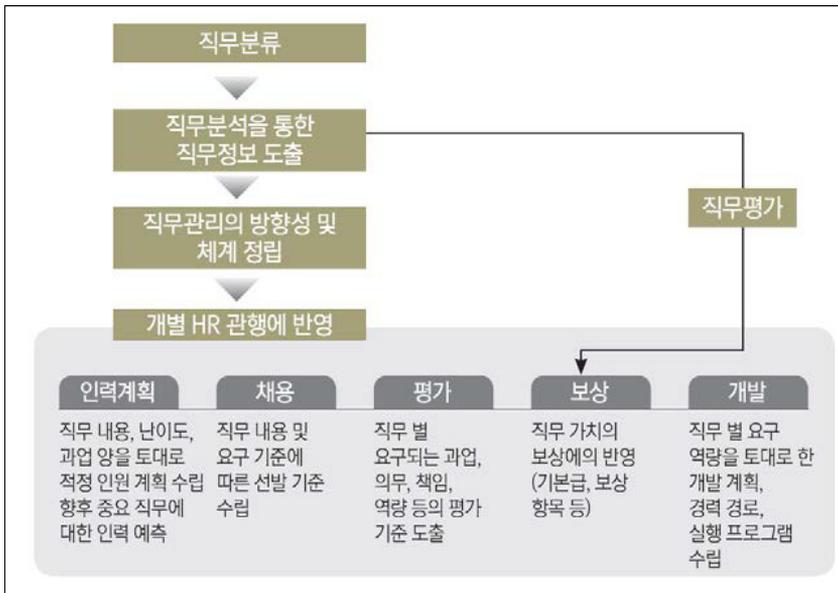
자료 : 오계택 · 김봄이 · 양동훈 · 김태형 · 박우성 · 유규창 · 이혜정(2022), 『속인주의와 직무중심 인사관리의 균형』, 한국노동연구원, p.10.

속인주의에서는 사람의 특성인 연령이나 성별, 학력, 근속연수, 능력 등에 따라 인사관리가 이루어지는데, 여러 속인적 특성 중에서 특히 근로자의 연령 및 근속연수 등과 같은 연공이 인사관리에 중요한 기준이 되기 때문에 연공주의라 부르기도 한다. 이러한 속인주의는 한국, 일본 등 동아시아의 전형적인 인사제도로 자리잡아 왔다.

반면 미국과 같은 서구적 관점을 중심으로 발전되어 온 직무주의는 일의 특성, 즉 직무를 기반으로 직무에 관하여 구축된 정보가 인사관리의 기준이 된다. 그렇기 때문에 직무중심 인사관리체계에서는 조직의 직무를 분류한 뒤에 각 직무에 대한 분석을 통해 직무정보를 도출하여, 이를 바탕으로 직무관리의 방향성과 체계를 정립하여 인력계획, 채용, 평가, 보상, 개발 등과 같은 인적자원제도를 실행해나간다.

우리나라의 인사관리제도는 연공급적 인사관리인 속인주의 인사관리로 시작하여, 상당 기간 속인주의 형태로 정착되어 왔다. 그러나 경제환경의 변화와 산업 발전으로 그간 속인주의의 특성을 보였던 동아시아국가들이 직

[그림 2-1] 직무중심 인사관리체계의 개요



자료 : 고용노동부(2019), 『직무중심 인사관리 따라잡기』, p.115.

무주의 패러다임으로 전환을 시도하고자 하는 경향이 두드러지게 나타나고 있는 것처럼(Rowley and Benson, 2002), 국내의 인사관리제도도 직무중심의 인사관리제도로 직무주의 성격이 강해지는 방향으로 나아가고 있다.

이러한 변화의 양상을 보이는 데는 몇 가지 주요한 이유가 있다(오계택 외, 2022). 우선 고령화가 진행되는 인구구조의 변화로 연공급의 합리성이 크게 저해되었다. 또한 MZ 세대를 중심으로 서구화의 개인주의적 가치가 영향력이 확산됨에 따라 속인주의 인사제도의 기반이었던 집단주의와 유교적 위계가 조직 내에서 설득력을 잃고 있다. 속인주의 인사관리제도가 효과적으로 작동하는 환경은 집단주의가 우위에 있는 환경으로, 그동안 동아시아 국가들은 집단주의 국가문화와 함께 '대졸 공채'와 같은 균질적인 인력 속성의 특성을 보여왔다. 이러한 균질적이고 동질적인 인력의 속성은 기업 내에서 단일집단 정체화를 용이하게 하면서 많은 부분을 암묵적인 심리적 계약으로 대치할 수 있도록 해왔다. 그러나 이러한 상황은 서구화된 개인주의적 가치관을 지닌 MZ 세대들에게는 물론이거니와 글로벌화로 인하여 국내 기업의 인사관리 대상이 다국적화되는, 인력의 다양성이 높아지는 이질적인 인적자원을 관리해야 하는 상황에서는 적합성이 떨어진다. 동질성을 기반으로 많은 것들을 암묵적인 심리적 계약으로 대치할 수 있는 속인주의 인사제도보다는 명확하게 기술된 직무를 바탕으로 제도를 설계 및 실행하는 직무주의의 적합성이 더욱 커졌다고도 볼 수 있다(오계택 외, 2022).

더불어 MZ 세대는 개인의 성과와 기여에 대하여 공정하고 명확하게 평가 받고자 한다. 그러나 속인주의적 인사관리제도는 개인의 성과와 기여를 명확하게 계량화하기보다는 집단주의와 연공서열 중심의 보상이 이루어지기 때문에, 이러한 속인주의적 인사관리제도보다는 자신의 직무를 기준으로 평가 기준이 도출되고, 직무 가치에 따른 보상이 반영되는 직무중심의 인사관리제도를 통하여 자신의 성과를 보다 공정하게 평가받고자 할 것이다.

최근 경영환경의 변화로 비정규직과 아웃소싱 등 인력 운영에 있어 유연성의 필요성이 커지고 있는 상황에서 더이상 속인주의적 평생고용이 보장되지 않는 상황이 되었다. 이러한 상황에서 직무주의 인사관리제도는 장기고용을 전제로 내부노동시장을 통하여 인력을 고용하고 육성하여 인적자원으로 활용하기보다는 이미 직무가 요구하는 직무에 부합한 인적자원을 외

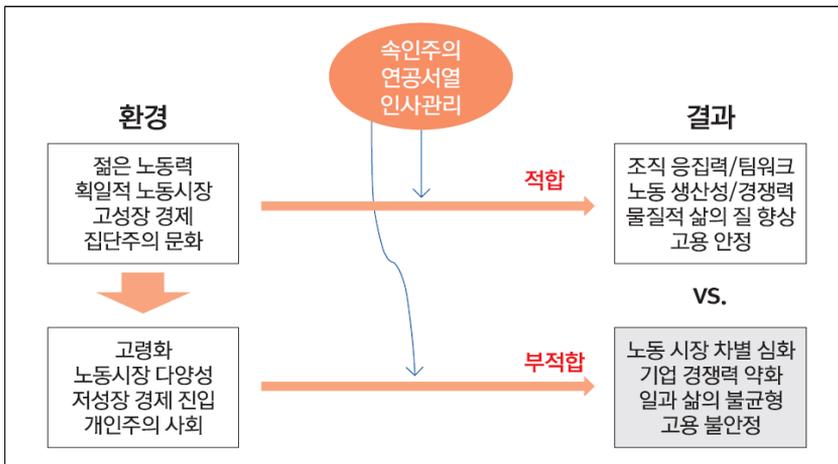
부노동시장에서 바로 고용하여 활용할 수 있다. 직무중심 인사관리제도에 서는 직무 가치에 근거하여 임금이 산정되기 때문에 속인주의 체제에서처럼 특정 시점이나 주기에 과소보상이나 과대보상이 발생하지 않고, ‘동일 노동 동일 임금’이라는 공정성이 확보되며, 인력 운영에 있어 유연성을 확보할 수 있다.

또한 급변하는 경영환경에서는 기업 내에서 채용 이후에 장기간의 교육 훈련을 통해 직무 능력을 육성하는 속인주의적 인사관리제도보다는 필요한 직무 능력을 확보한 인재를 노동시장에서 채용하는 직무중심적 인사관리제도가 보다 합리적일 수 있다.

그러나 이러한 여러 요구에도 불구하고 국내 기업들의 직무중심 인사관리제도 구축은 쉬운 일은 아니다. 인사관리제도는 문화와 관행, 관습, 법 등 조직이 속한 사회환경에 영향을 받으며 오랫동안 정착되어 온 관성이 있기 때문이다. 이러한 이유로 그동안은 속인주의에서 직무주의 인사관리제도로 전환해야 할 여러 필요성과 공감대가 형성되어 있다고 하더라도 실질적인 변화가 이루어지기란 쉽지 않았다.

그럼에도 사회 각계 각층의 노력으로 직무중심 인사관리제도로 변화하고 있다는 흐름은 보다 명확해지고 있다. 국책연구소의 보고서들은 직무주의

[그림 2-2] 속인주의 인사제도의 적합성에 대한 환경 변화의 영향



자료 : 고용노동부(2019), 『직무중심 인사관리 따라잡기』, p.29.

에 기반이 되는 직무중심 인사관리제도를 설계하고 활용하는 데 큰 기여를 하였고, 고용노동부(2019)에서는 직무주의 인사관리 매뉴얼을 작성하여 배포함으로써 기업들이 직무중심의 인사관리제도들을 이해하고 도입할 수 있도록 하였다. 또한 정부에서는 2022년 국정과제로 직무급 도입을 선정할 정도로 직무중심 인사관리제도의 확산을 위하여 노력하고 있으며, 최근에는 노동계와 정당에서도 직무주의의 필요성에 대하여 목소리를 내고 있다.

제2절 속인주의 인사관리의 특징

1. 연공급형 호봉제 임금체계

우리나라는 대표적으로 연공급형 호봉제 임금체계를 가진 국가로, IMF 경제위기와 국제경쟁력 강화 등의 국내의 환경변화에 따라 기업 내 임금체계에 변화를 갖고자 노력했으나 여전히 연공급형 호봉제의 비중이 압도적으로 높다. 기업의 임금체계 실태와 근로자들의 임금 공정성에 대한 인식을 분석하기 위하여 214개의 기업, 722명의 근로자들을 대상으로 설문조사한 결과(오계택·윤정구·양동훈, 2018)에서도 경력이나 근속연수에 따른 호봉급의 비중이 72.2% 가장 높게 나타났다.

구체적으로 살펴보면 기능도, 지식, 역량 상승에 따른 임금인 직능급과 자격급의 비중은 8.2%, 담당 직무의 가치에 따른 임금인 직무급의 비중은 9.0%, 개인성파나 실적에 따른 임금인 성과급의 비중은 10.6%로 나타났다. 연공급형 호봉급의 임금 비중은 종사자 규모 300~499인 규모에서 82.4%로 가장 높았으며, 노동조합이 있는 기업에서 더 높았고(77.6%), 직종은 생산관련직(80.9%)과 서비스직(80.8%)에서 상대적으로 높은 수준을 보였다. 직무급 성격의 임금 비중은 종사자 규모 500인 이상이 10.6%로 상대적으로 높았고, 노동조합이 없는 경우가 10.3%로 높았으며, 직종은 단순노무직(22.7%)과 서비스직(12.5%)에 상대적으로 높은 수준이었으며, 생산관련직은 4.4%로 낮은 수준이었다.

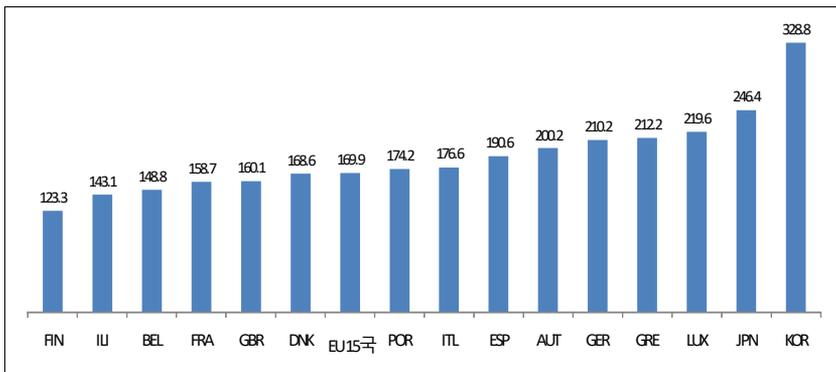
〈표 2-2〉 기본급 구성 비중

(단위 : 개, %)

구분		사례 수	호봉급 (경력이나 근속연수에 따른 임금)	직능급, 자격급 (기능도, 지식, 역량 상수에 따른 임금)	직무급 (담당 직무의 가치에 따른 임금)	개인성과나 실적에 따른 임금
전 체		140	72.2	8.2	9.0	10.6
종사자 규모	100~299인	72	68.4	10.5	9.3	11.9
	300~499인	20	82.4	6.9	4.6	6.3
	500인 이상	48	73.7	5.3	10.6	10.4
노동조합 유무	있음	61	77.6	4.5	7.3	10.6
	없음	79	68.1	11.0	10.3	10.6
주요 직종 (정규직)	전문기술직	24	73.5	11.8	7.3	7.5
	사무직	41	68.1	8.1	7.8	15.9
	서비스직	24	80.8	2.9	12.5	3.8
	판매직	7	51.4	9.3	8.6	30.7
	생산관련직	30	80.9	5.7	4.4	8.9
	단순노무직	11	59.1	13.6	22.7	4.5
	골고루	3	66.3	23.7	3.3	6.7

자료 : 오계택 · 윤정구 · 양동훈(2018).

[그림 2-3] 임금의 연공성 국제비교



자료 : 김세음 · 정진호 · 류성민(2015), 『임금 및 생산성 국제비교연구』, 한국노동연구원, p.29.

또한 2015년에 한국노동연구원이 1년 미만과 30년 이상 근속자의 임금격차인 '임금 연공성'을 국제비교한 자료에 따르면, 우리나라는 OECD 국가 중 가장 높은 수준을 보이고 있다. 프랑스와 영국은 약 1.6배, 독일이 2.1배이고, 연공성이 높다는 일본도 2.5배인 데 비해, 우리나라는 약 3.3배로 OECD 국가 중 가장 높은 수준이며 EU 15개국 평균의 약 2배에 이른다.

2. 내부노동시장

그동안 국내 기업들의 사무직 채용은 학부 졸업생들을 대상으로 한 공채가 주요 채용 방식이었다. 대학 혹은 고등학교 졸업생들을 대상으로 기업 및 그룹 차원의 공채가 연간 1~2회에 걸쳐 이루어지고 있으며, 경력 및 전문직 채용은 수시로 진행하고 있다. 이러한 국내 기업들의 채용 방식은 사람을 먼저 뽑은 후에 개인에게 맞는 다양한 직무를 맡기는 내부노동시장의 특성이다.

최근 직무중심의 인사관리제도 도입에 관한 관심과 경영환경의 변화로 국내 대기업들을 중심으로 대졸공채에서 수시채용으로 전환하는 양상을 보이고는 있지만, 채용 방식에 있어서는 여전히 내부노동시장의 특성을 보이고 있으며, 중소기업의 경우 여전히 내부노동시장의 특성을 보이고 있다.

국내 기업들이 신입사원을 공채로 선발할 시에는 특정 직무에 맞는 인재를 채용하는 것이 아닌 전반적인 업무 수행능력과 역량, 인성, 조직문화에 적합한 인재를 선발하며, 선발된 신입사원들은 입사 이후 기업 내 교육훈련을 거쳐 기업 내 상황에 맞춰 필요한 직무에 배치된다. 동일 연도에 입사한 사원들은 동일 임금을 받게 되며, 승진은 대부분 근속연수에 의해 결정되는 속인주의적 특성을 보인다.

이는 국내 기업들이 매우 짧은 산업화 과정을 거치면서 제대로 된 교육훈련체계가 부재한 상태에서 필요인력을 충당하기 위하여 잠재력이 높다고 판단되는 인력을 선발한 후, 기업 내부의 비공식적 직무 훈련(OJT)을 통해 근로자 숙련을 형성해 오며 근속연수가 증가할수록 근로자들의 역량이 증가한다고 여겼기 때문이다. 국내 기업들의 이러한 숙련형성 방식은 장기고

〈표 2-3〉 주요 기업들의 대졸 정기채용 현황

기업명	내용
삼성	3월, 9월 공채
현대자동차	수시채용 전환(2019년 상반기)
SK	3월, 9월 공채 + 수시채용 병행(2022년부터 전면 수시채용)
LG	수시채용 전환(2019년 상반기)
롯데	정기채용 + 수시채용 병행(2020년 하반기 수시채용 도입)
포스코	3월, 9월 공채
GS	수시채용 전환(2020년 상반기)
한화	수시채용 전환(2020년 상반기)
현대중공업	수시채용 전환(2016년 하반기)
농협	정기채용(9월)
신세계	정기채용(9월)
KT	수시채용 전환(2020년 상반기)
두산	수시채용
CJ	정기채용 + 수시채용 병행
LS	정기채용 + 수시채용 병행

자료: 『한국경제』(2021. 1. 26.), 「SK, 내년부터 전면 대졸 수시채용…삼성은?」.

용과 연공급 체계와 맞물려 한국 특유의 작업장 문화를 형성해 왔다(정승국 · 노광표 · 김혜진, 2014).

이러한 내부노동시장의 특성은 연공급 임금제도와 함께 국내 기업 특유의 작업장 문화를 형성해 왔으며, 이는 연공서열을 중시하는 문화로 강화되었다. 징병제의 특성상 남성 근로자들은 위계서열이 강하게 작용하는 군 조직의 경험으로 인하여 군 문화가 작업장 문화로 연결되어 연공서열 규범이 강화되는 데 일조하기도 했다. 연공서열 문화는 집단주의 및 온정주의와도 긴밀하게 연결되어 근로자 개인의 개성이나 고유의 능력보다는 조직 안에서 집단적으로 생각하고 행동하는 일사불란함을 강조해 왔다. 온정주의에서는 단기적인 거래 관계보다는 장기적인 관계를 중심으로 조직에 대한 충성과 몰입이 강조된다. 이와 같은 집단주의와 온정주의는 조직을 위해 오랫동안 기여해 온 장기 근속자에 대한 우대를 자연스럽게 받아들이도록 하며, 직무나 단기적 성과를 기준으로 한 인사정책에 대해서는 강한 거부감을 형성하였다(이장원 외, 2015).

3. 환경 및 문화적 측면

국내 기업들이 급격한 산업화 과정에서 속인주의 인사제도를 채택했던 것과 같이 속인주의 인사제도는 고도경제 성장기에 빠르게 성장하는 기업에 적합하다. 또한 다국적기업보다는 단일 국가에서 운영하는 기업과 인력에서 전문성보다는 근로자들의 충성심과 사기, 동기부여 등이 중요한 경우에 적합하며, 기업 내 시스템보다 근로자 개인의 역량에 의존하는 경영환경에 적합하다(오계택 외, 2022).

속인주의가 주로 한국, 일본, 중국 등 동아시아의 전형적인 인사제도로 자리잡아 왔고, 직무주의가 미국과 같은 서구적 관점을 중심으로 발전해 왔다면 이러한 차이는 동·서양의 경영 접근 방식의 차이로 이해할 수 있다. 동양의 경우 장기적인 관점에서 미래에 가치를 두고, 조직 내 공유된 가치를 중시하며, 나보다는 우리를 중시하는 특성을 보이며, 업무가 순환구조로 이루어지다 보니 현재 과업보다는 업무가 시행되는 상황을 중시하는 경향이 있다.

이러한 속인주의 인사제도는 내부노동시장의 특성과 공채를 통해 함께 입사한 기수문화, 남성 중심의 군대 문화, 공동체 의식과 유교적인 권위주의

〈표 2-4〉 서양과 동양의 경영 접근방식 차이

구분	서양	동양
시간대	단기적 - 현재	장기적 - 미래
전략	현재의 자원 할당에 중심	기업의 미래 위치 확보에 중심
경영철학	목표에 의한 경영	공유된 사고방식에 의한 경영
의사결정	빠른 결정, 느린 실행	느린 결정, 빠른 실행
책임	개인화된 책임, '나'에 중심	공유된 책임, '우리'에 중심
업무	선형 구조로 현재 과업에 중심	순환 구조로 업무가 시행되는 상황 중심
보상	경영진과 종업원 간에 임금차가 큰 성과에 기반한 급여 경향	경영진과 종업원 간의 임금차가 작은 연공 및 직위에 의한 급여 경향
리더십 철학	지배권을 쥐, 사람들을 선도함	뒤에 물러서서 사람들을 따름

자료 : Rowley et al.(2016), p.238.

〈표 2-5〉 속인주의 인사제도와 조직문화, 리더십

구분	특징
속인주의 인사제도	- 신입사원 대량 공채 - 전문가보다는 평균적 인재 선호(generalist) - 연공서열 임금(연공급), 연공서열 직급체계 및 승진체계 - 정신교육 중심의 집합 교육훈련, 태도를 기준으로 하는 인사평가
관계중심 조직문화	- 획일적 기수 문화, 남성 중심의 상명하복 군대문화 - 단결과 협력 강조, 잦은 야근과 회식 문화
권위주의 리더십	- 명령과 지시형 리더십, 가부장적 리더십 - 개인보다는 집단의 이익과 조직의 화합이 최우선 순위 - 리더의 솔선수범과 희생정신

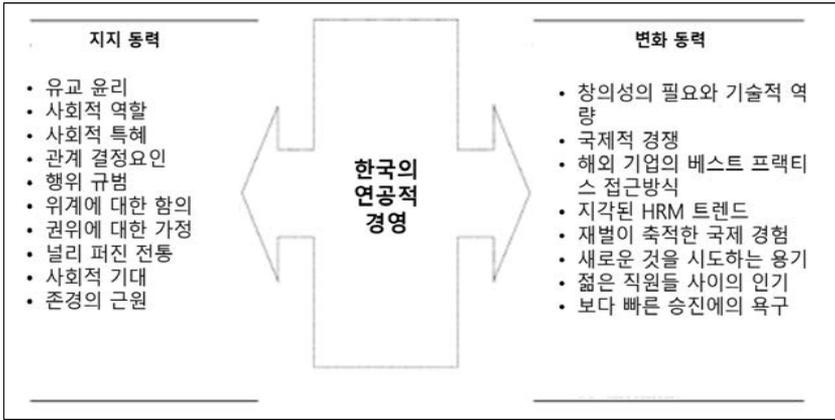
자료 : 고용노동부(2019), 『직무중심 인사관리 따라잡기』, p.27.

리더십 등을 통하여 강화되었다. 국내 기업들의 조직문화와 리더십이 속인주의를 지지하는 요인으로 작용한 것이다.

현재 우리나라의 경우 속인주의적 패러다임이 기업경영의 효율성 측면에서 효과적이지 않다고 평가받고 있음에도 여전히 인사관리제도의 속인성이 높은 것으로 나타난다. 여러 요인이 작용하겠지만 속인주의 인사관리제도가 그 자체로 제도화되었다는 측면에서도 그 이유를 찾을 수 있다(Horak and Yang, 2019). 앞서 언급했듯이 인사관리제도는 문화와 관행, 관습, 법 등 조직이 속한 사회환경에 영향을 받으며 오랫동안 정착되어 온 관성이 있기 때문에 전환의 필요성과 공감대가 형성되어 있다고 하더라도 실질적인 변화가 이루어지기 쉽지 않다.

또한 전형적인 직무주의 패러다임이 국내 경영환경에서 적합성이 떨어진다는 측면에서도 생각해볼 수 있다. 인구구조의 변화, 성장단계, 기술의 변화, 근로자 가치관의 변화 등 많은 요인들이 직무주의로의 변환의 목소리를 높이고 있지만, 여전히 국내 기업의 문화적 측면과 환경의 특성은 속인주의적 특성이 영향력을 발휘할 가능성이 높으며, 신뢰나 몰입, 헌신 등과 같은 속인주의 패러다임의 긍정적인 영향력은 앞으로도 인사관리제도의 주요 구성요소로 유지되어야 할 필요가 있기 때문이다(오계택 외, 2022; Horak and Yang, 2019).

[그림 2-4] 한국의 연공직 경영의 지지 요인과 변화 동력



자료 : Horak and Yang(2019), *Whither seniority? Career progression and performance orientation in South Korea*, p.1432.

제3절 직무중심 인사관리를 위한 인프라

현재까지 구축된 직무중심 인사관리 인프라는 1) 업종별 직무평가 도구개발 및 업종별 직무평가 활용 매뉴얼, 2) 임금정보 제공(임금직무정보시스템, www.wage.go.kr), 3) 직무중심 인사관리 매뉴얼, 4) 노사발전재단의 일터혁신 컨설팅 지원 등이 있다. 이러한 임금정보와 직무평가를 바탕으로 직무의 상대적 가치 기준을 설계하여 임금의 내부 공정성(internal equity) 구조 형성과 더불어 동종업계를 중심으로 형성된 직무별 시장임금을 조사함으로써 임금의 외부 공정성(external equity)을 형성하여 직무에 맞는 적정 임금 수준을 설정해야 한다.

그러나 국내 노동시장에서는 직무별 시장임금에 관한 정보 원천 자체가 부족하며, 얼마 되지 않는 임금정보도 신뢰성이 낮다(송민수, 2017). 또한 임금정보가 존재한다고 하더라도 국내 기업의 대부분이 직무보다는 직급이나 직책, 근속연수에 따라 임금수준 정도가 결정되기 때문에 명확한 직무별 시장가치에 관한 정보를 얻기는 어려운 실정이다. 이에 기존에 존재하는 직

무중심 인사관리 체계를 기반으로 국내 노동시장에 적합한 인사관리 체계를 제시하고자 한다.

1. 업종별 직무평가 도구 개발

고용노동부에서는 직무·능력 중심 인사관리 확산을 통해 노동시장 내 임금격차 해소 및 동일임금 구현을 위해, 3종의 직무평가도구 관련 자료를 발간하였다. 매년 “업종별 직무평가 도구” 및 “직무평가 도구 활용 매뉴얼”을 개발하여 보급하고 있으며, 2021년에는 『직무평가 도구 활용 사례집』을 추가로 발간하였다. 이들 3종의 직무평가 도구 관련 자료는 정부의 임금직무 포털사이트인 ‘임금직무정보시스템(www.wage.go.kr)’에서 볼 수 있다.

가. 업종별 직무평가 도구

전문성과 비용 등의 문제로 중소기업들이 직무평가 도구를 자체 개발하기에 어려움이 있는 현실을 고려하여, 2015년부터 고용노동부와 한국노동연구원에서는 업종 수준에서의 ‘업종별 직무평가 도구’를 개발 및 보급하고 있다.

직무평가 도구는 2015년 보건의료 업종에 적용 가능한 직무평가 도구 개발을 시작으로 2016년에 철강, 호텔, 은행 업종, 2017년에 사회복지서비스와 공공서비스 업종, 2018년에 IT와 제약업종, 2020년에 건설과 조선해양업종, 2021년에 화학 업종, 2022년에 기계 업종의 직무평가 도구를 개발하였다. 직무평가 도구를 업종 수준으로 구분하여 개발하는 이유는 업종별 특성을 반영하여 직무평가 도구의 타당성을 높이고, 현장 활용 시에 실용성을 높이기 위함이다.

직무평가 도구 개발과정은 다음의 3단계로 진행되었다(표 2-6).

첫 번째는 준비단계로 직무평가 도구에 포함될 평가항목 리뷰와 산업별 전문가 집단(10인 이상) 구성을 했다. 전문가 집단은 업종별 인사담당자, 노동조합 대표, 직무 SME(해당 직종 현장전문가), 학계 전문가, 유관 경력의 컨설턴트 등이 포함되었으며, 기존연구에서 정리된 직무평가 요소와 항목

〈표 2-6〉 직무평가 도구 개발 단계별 주요 내용

단계	주요 내용
1단계 : 준비단계	- 직무평가 요소와 항목 리뷰 - 전문가 집단 섭외
2단계 : 산업 특성 파악	- 대상 산업의 특성 파악 (현황, 주요 직무, 직무체계, 자격체계 등)
3단계 : 직무평가 도구 개발	- 설문을 통한 직무평가 항목 확정과 가중치 설정 - 척도(수준)의 정의 - 점수표 작성

자료 : 고용노동부(2019), 『직무중심 인사관리 따라잡기 요약본』, p.68.

들과 추가적인 평가항목, 해당 산업에 적합한 평가항목 등을 검토하였다.

두 번째 단계에서는 각 산업의 특성 파악을 위하여 각 산업 현황, 규모, 종사자 수와 분포, 주요(대표) 직무, 자격체계, 공식 교육기간 등 산업 전반에 관한 문헌검토를 실시하였으며, 각 전문가 집단을 방문하여 인터뷰와 직무평가 도구에 포함될 항목에 관한 의견을 수렴하였다.

세 번째 단계에서는 전문가 집단을 대상으로 설문 및 워크숍을 실시하여 직무평가 도구에 포함될 평가항목을 확정하고, 가중치를 설정하였다. 또한 각 평가항목별 척도(수준)에 대한 정의와 수준별 점수를 부여한 최종 점수표를 도출하였는데, 이 단계에서는 세 차례의 델파이 설문조사와 AHP(Analytic Hierarchy Process) 기법을 통해 직무평가 도구를 도출하였다.

1차 델파이 설문에서는 평가요소 및 하위항목 중요도를 설문하고, 업종의 특성을 반영할 수 있는 항목에 관한 개방형 질문으로 전문가들의 의견을 수렴하였다. 2~3차 설문에서는 이전 설문 결과를 피드백하여 다시 한 번 항목별 중요도를 설문하고, 직무평가도구에 포함될 평가항목을 확정하였다. 항목별 가중치는 AHP 기법을 통해 2~3차 델파이 설문을 통해 확정된 각 평가항목에 대해 도출하였으며, 이후 평가항목별 척도(수준별 정의 및 설명표)를 구성하고, 점수를 배점하여 업종별 직무평가도구를 개발하였다. 개발된 산업별 직무평가 도구 결과는 〈표 2-7〉과 같다. 산업별로 특화된 평가항목이 존재하며, 동일 항목이라도 부여된 가중치가 다르다는 것을 확인할 수 있다.

〈표 2-7〉 산업별 직무평가 도구의 항목과 가중치 결과 비교

(단위 : %)

평가요소와 항목		업종별 가중치 현황							
		보건 의료	철강	호텔	은행	사회복지 서비스	공공 서비스	IT	제약
기술	지식	13.5		2		3		4	3
	경험	15.7	12	4	6		12	9	4
	문제해결		15	12	7	11	10	11	11
	커뮤니케이션			11	5	9	6	6	9
	직무처리 및 조작	11.3	5						
	전문지식				5	6	7	3	10
	대인관계	4.5							
	숙련도					7			
	Global 능력			8					
가중치 합계		45	32	37	23	36	35	33	37
노력	정신적 노력	10.5	10		12	8	6	12	7
	육체적 노력	4.5		4			4		
	집중도		11					9	
	재량권			5		5	6		
	대외접촉			11	7	4			13
가중치 합계		15	21	20	19	17	16	21	20
책임	사람관리에 대한 책임	7.5	13	12	9	21	10	10	5
	성과에 대한 책임			18	8			11	11
	서비스에 대한 책임			13	15	13	12	9	6
	자산에 대한 책임				16		4		
	연구개발에 대한 책임							7	
	안전에 대한 책임		14						10
	물적자원에 대한 책임						3		
	환자 및 고객에 대한 책임	22.5							
	가중치 합계		30	27	43	48	34	29	37
작업 조건	노동시간	6	4					4	5
	작업환경	4	5				9		
	위험도		11						
	정신적 작업환경				10	13	11	5	6
가중치 합계		10	20	0	10	13	20	9	11

자료 : 고용노동부(2019), 『직무중심 인사관리 따라잡기』, p.139.

이렇게 개발된 직무평가 도구는 기업의 인사담당자나 컨설팅 수행 기관들이 직접 활용하거나, 개별 기업의 특성에 맞는 맞춤형 직무평가 도구 개발에도 참고할 수 있다.

나. 직무평가 도구 활용 매뉴얼

또한 고용노동부는 개발된 업종별 직무평가 도구를 개별 기업에서 보다 쉽게 이해하고 활용할 수 있도록 “직무평가 도구 활용 매뉴얼”도 마련하여 배포하고 있다. 직무평가 도구 활용 매뉴얼은 2020년 보건의료, 호텔, 공공서비스, 사회복지서비스, IT, 제약 등 총 6개 업종을 시작으로 2021년 철강과 은행 업종, 2022년 건설과 조선해양 업종, 2023년 화학 업종까지 총 11개 업종을 대상으로 개발하여 배포하고 있다.

“업종별 직무평가 도구”가 해당 업종에 포함된 여러 직무의 가치를 평가하기 위한 도구개발이 목적이었다면, “직무평가 도구 활용 매뉴얼”의 목적은 개발된 직무평가 도구를 실제 현장에서 적용하고 활용하기 위한 방안을 구체적이고 세부적으로 제시하고자 함이다. 이를 위하여 해당 업종 내의 기업 사례들을 중심으로 개발된 업종의 직무평가 도구를 통하여 직무평가를 실시하는 과정과 활용시에 고려해야 되는 이슈들, 현장 적용 시에 발생할 수 있는 다양한 상황들을 소개하고 있다.

직무평가 도구 활용 매뉴얼에서는 업종별 직무평가 도구를 해당 업종의 기업에 적용하는 과정을 사례와 함께 설명하고 있다. 적용하는 과정은 3단계(직무평가 사전 단계, 직무평가 단계, 직무평가 활용 단계)로 구분하여 각

〈표 2-8〉 직무평가 도구 활용 매뉴얼 구성 요약

단계	주요 내용
직무평가 사전단계	직무구조, 직무분류 등 직무체계 리뷰 직무평가를 위한 사전 준비
직무평가 단계	업종별 직무평가 도구를 활용하여 직무평가 실시
직무평가 결과 활용 단계	도출된 직무평가 결과를 인사 제도에 적용 및 활용

자료 : 고용노동부(2020), 『공공서비스업종 업종별 직무평가 도구 활용 매뉴얼』, p.13.

단계별 세부내용과 적용과정에서의 이슈, 업종별 특징에 따른 이슈 등을 함께 소개하고 있다.

다. 업종별 직무평가 도구 활용 사례집

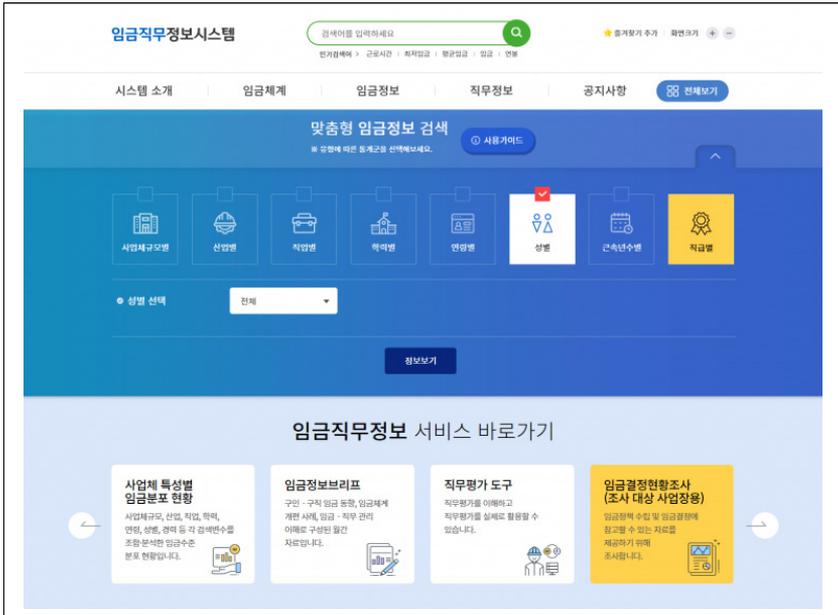
업종별 직무평가 도구 활용 사례집은 고용노동부에서 개발한 업종별 직무평가도구를 활용하여 직무중심 인사관리로 개편한 기업들의 대표 사례를 업종별로 소개한다. 사례집에는 제조 업종과 IT, 보건의료, 공공서비스, 사회복지서비스, 호텔 업종 등 6개 업종별 11개 기업의 사례를 직무평가 과정, 직무평가 결과의 활용, 결론 및 시사점으로 구성하여 소개하고 있다.

직무평가 과정에서는 단계별 구체적인 직무평가 방법과 함께, 효과적인 직무평가를 위한 실용적인 도움말을 제공하고 있다. 직무평가는 일반적으로 ① 직무분류체계 및 표준직무 선정 → ② 직무평가 방법론 설정 → ③ 직무평가요소 선정 → ④ 직무평가요소 가중치 결정 → ⑤ 직무평가 실시 → ⑥ 직무값 산정 및 직무등급 결정의 6단계로 구분하여 소개하고 있으며, 직무평가 결과의 활용에서는 직무평가를 통해 도출된 결과를 임금·보상체계, 평가체계, 직급구조, 교육훈련 등 해당 기업의 직무중심 인사관리에 적용한 다양한 사례들을 제공한다. 이외에 직무평가 개요, 현장에서 자주 하는 주요 질의 및 답변, 다양한 정부의 지원제도 및 관련 정보 등 여러 참고자료도 상세히 안내해주고 있다.

2. 임금직무정보시스템

임금직무정보시스템(www.wage.go.kr)은 노사가 합리적인 임금체계를 만들 수 있도록 고용노동부(한국노동연구원과 한국고용정보원이 관리)가 운영하는 공공 임금정보 제공시스템이다. 2019년 고용부의 임금결정 현황조사에 따르면, 기업들은 임금 인상률 결정 시 '기업의 실적·성과'(65.1%)와 함께 '동종업계 임금수준'(62.8%)을 가장 많이 고려하지만, 참고할만한 시장의 임금정보가 충분치 않아 어려움을 겪는 것으로 나타났다. 이에 임금직무정보시스템에서는 고용형태별 근로실태조사, 사업체노동력 조사 등 임금

[그림 2-5] 임금직무정보시스템 화면



자료 : 임금직무정보시스템 홈페이지, www.wage.go.kr.

관련 통계를 기반으로 한 임금정보, 직무평가 도구 등 직무정보, 임금체계 개편 사례 및 연구자료 등을 상시 제공하고 있다.

임금직무정보시스템에서는 임금체계, 임금정보, 직무정보 등으로 카테고리를 분류하여 첫 번째 임금체계 섹션에서는 임금체계 실태조사 결과(2016년~ , 매년), 임금체계 유형 및 연봉제·성과배분제 관련 통계, 임금체계 개편 사례, 임금체계 관련 자료(연구물, 토론편 등)를 확인할 수 있다. 두 번째 임금정보 섹션에서는 검색조건별 맞춤형 임금정보, +직급별 임금정보, 협약 임금인상률, 임금통계 누리집(고용노동 통계, KOSIS, e-나라지표, 공공기관 경영정보 공개시스템<ALIO>), 임금정보브리프, 임금정보 관련 자료(연구물, 토론편 등)를 살펴볼 수 있다. 마지막 직무정보 섹션에서는 직무평가 도구(업종별 직무평가 도구, 직무평가 도구 활용 매뉴얼), 직무정보 관련 자료(연구물, 토론편 등)를 볼 수 있다.

또한 임금직무정보시스템에서는 별도의 회원가입 없이 사업체 규모, 산업, 직업, 학력, 연령, 성별, 근속연수 및 직급 등에 따라 원하는 임금정보를

검색하여 확인할 수 있는 맞춤형 임금정보를 제공해준다. 「맞춤형 임금정보」와 「+직급별 임금정보」 형태로 제공되며, 7~8개 검색변수 중 최대 3개까지 선택하여 검색이 가능하다.

임금정보를 검색하면 연간 임금총액이 제공되는데, 연간 임금총액은 초과급여(연장근로수당, 휴일근로수당 등)를 제외한 임금으로 정액급여(기본급+통상적 수당+기타 수당)와 특별 급여(고정·변동상여금, 성과급 등)로 구성된다. 임금정보는 임금의 평균값뿐만 아니라 임금수준을 가장 큰 값에서 작은 값의 순서로 나열했을 때, 하위 25% 수준(p25), 중위 수준(p50), 상위 75%(p75)에 해당하는 임금 수준 정보도 함께 제공된다.

〈표 2-9〉 '맞춤형 임금정보' 검색 시 제공변수(총 7개)

제공변수 명	제공변수 항목
사업체 규모	5~29인, 30~99인, 100~299인, 300인 이상
산업	대분류, 중분류
직업	대분류, 중분류, 소분류
학력	고졸이상, 전문대졸, 대졸 이상
연령	20세 미만, 20~24세, 25~29세, 30~34세, 35~39세, 40~44세, 45~49세, 50~54세, 55~59세, 60세 이상
성별	남자, 여자
근속연수	1년 미만, 1~3년 미만, 3~5년 미만, 5~10년 미만, 10~15년 미만, 15~20년 미만, 20~25세 미만, 25년 이상

주: 5인 이상 사업체 전일제(full-time) 노동자를 대상으로 조사한 결과.
 자료: 고용노동부(2021), 『업종별 직무평가 도구 활용 사례집』, p.135.

〈표 2-10〉 '+직급별 임금정보' 검색 시 제공변수(총 9개)

제공변수 명	제공변수 항목
직군	사무관리직, 연구개발직, 영업판매직, 생산기능직
직급	1단계, 2단계, 3단계, 4단계, 5단계, 6단계, 7단계, 8단계, 9단계, 10단계, 11단계, 12단계, 13단계, 14단계, 15단계 * 다만, 선택 직급에 대한 데이터 부족으로 검색 결과가 나오지 않을 수 있음

주: 나머지 산업, 직업, 학력, 연령, 성별, 근속연수 등 변수는 「맞춤형 임금정보」와 동일.
 자료: 고용노동부(2021), 『업종별 직무평가 도구 활용 사례집』, p.136.

[그림 2-6] 임금정보의 내용



주 : 상대표준오차란 평균값(추정량)의 표준오차를 평균값으로 나눈 것으로 평균값의 정확도를 나타내는 기준. 이 수치가 작을수록 평균값이 정확하다는 의미.
 자료 : 고용노동부(2021), 『업종별 직무평가 도구 활용 사례집』, p.138.

기업들은 임금직무정보시스템을 이용하여 동종업계에서 비슷한 업무를 하는 근로자들의 임금을 대략적으로 파악할 수 있다. 또한 고용노동부의 '고용형태별 근로실태조사'를 기반으로 '사업체 노동력 조사'를 연계·분석하여 도출된 임금분포 현황을 기반으로 구성된 '사업체 특성별 임금분포 현황'을 활용하여 임금제도를 파악하고 개선해 나갈 수 있다.

3. 직무중심 인사관리 매뉴얼

고용노동부에서는 기업들의 임금체계 개편을 돕기 위한 노력의 일환으로 현장에서 참고할 만한 공공인프라인 『직무중심 인사관리 따라잡기』를 제작 및 배포하고 있다. 임금체계 개편은 단순한 급여지급 방식의 변화가 아니라, 인사관리·성과보상의 기준·방식 등 인사시스템 자체를 전환하는 문제이다. 이에 대표적인 직무·능력 중심 임금체계인 직무급을 중심으로, 임금체

계 변화 필요성 및 절차·방식, 고려사항 등에 대해 현장에서 충분히 이해하고 참고할 수 있도록 직무중심 인사관리 매뉴얼을 제작한 것이다.

직무중심 인사관리 매뉴얼은 총 7개의 챕터로 이루어져 있다. 1) 임금체계에 관한 설명부터 2) 우리나라 임금체계 실태 및 변화 방향, 3) 임금구성의 단순화-합리화 방안, 4) 다양한 유형의 임금체계 개편방안과 사례, 5) 직무중심 인사관리체계 구축, 6) 임금체계 개편 관련 법적 쟁점, 7) 임금정보의 활용 등이 포함되어 있다.

또한 임금체계 등 인사시스템 개선은 CEO의 의지가 중요한 만큼, 실무자들이 참고할 수 있는 상세본과 관리자들의 이해를 돕기 위한 요약본을 함께 제공하고 있다.

〈표 2-11〉 직무중심 인사관리 매뉴얼 구성

챕터	내용	세부내용
1장	임금체계	- 임금체계의 개념 - 임금체계의 유형
2장	우리나라 임금체계 실태 및 변화 방향	- 우리나라 임금체계의 실태 - 직무주의 인사관리의 필요성
3장	임금구성의 단순화-합리화 방안	- 임금구성체계 무엇이 문제일까? - 임금구성체계 변화의 필요성 - 임금구성체계 합리와 방향 - 임금구성체계 개선 방안 - 임금구성체계 개선 사례
4장	임금체계 개편 방안 및 사례	- 개편 원칙 및 절차 - 주요 개편 방식 - 주요 개편 사례
5장	직무중심 인사관리체계 구축	- 직무관리체계란? - 직무분류와 직무분석 - 직무평가 - 직무평가 결과 활용 및 사례 - 직무중심 인사관리 사례
6장	임금체계 개편 관련 법적 쟁점	- 임금체계와 법적 규율 범위 - 단체협약의 체결 또는 개정 - 취업규칙의 변경
7장	임금정보의 활용	- 임금수준에 관한 정보 - 임금인상률 결정에 관한 정보

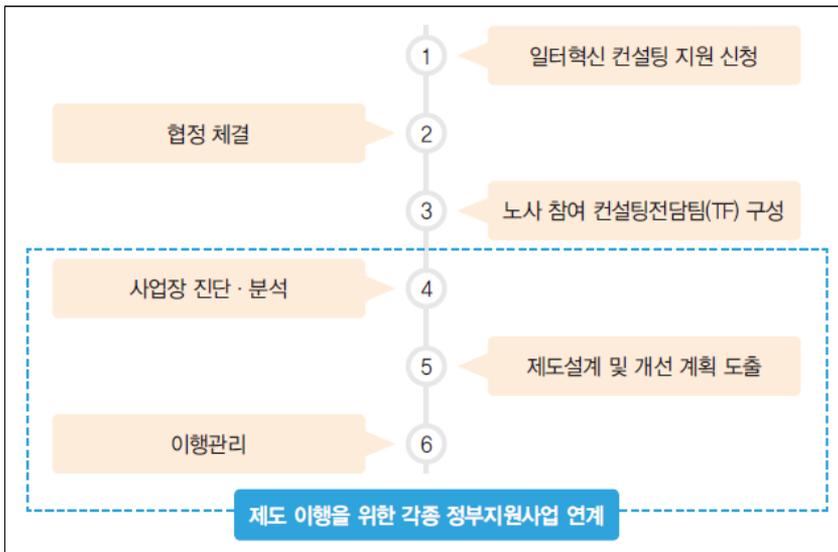
자료 : 고용노동부(2019), 『직무중심 인사관리 따라잡기 요약본』, p.68.

4. 노사발전재단의 일터혁신 컨설팅 지원

고용노동부는 기업 임금체계 개편 지원의 일환으로 일터혁신 컨설팅 지원사업을 운영하고 있다. 일터혁신 컨설팅 지원사업은 중소기업을 대상으로 일하는 방식을 개선하고 합리적인 인사시스템을 구축함으로써, 근로자의 근로여건을 개선하고 기업 경쟁력을 강화하고자 한다. 이를 위하여 전문 컨설턴트가 기업을 방문하여 기업 상황 진단·분석, 문제 해결 및 개선방안 도출, 이행관리, 제도 이행을 위한 각종 정부지원사업 연계 등의 과정을 거쳐 기업의 자율적 혁신활동을 촉진 및 지원하는 맞춤형 전문 컨설팅을 제공한다.

해당 사업은 고용보험에 가입하고 보험료를 완납한 모든 사업장이 신청할 수 있으며, 컨설팅 분야는 임금체계 개선, 평가체계 개선, 평생학습체계 구축, 노사파트너십체계 구축, 작업조직/작업환경 개선, 장시간 근로 개선, 고용문화 개선, 장년 고용안정체계 구축, 안전한 일터 구축 등 9개 분야 중에서 3개까지 선택가능하다.

[그림 2-7] 일터혁신 컨설팅 지원과정



자료 : 고용노동부(2021), 『업종별 직무평가 도구 활용 사례집』, p.142.

〈표 2-12〉 일터혁신 컨설팅 지원분야

지원분야	내용
임금체계 개선	직무·능력·역할 중심의 임금체계개선 등 합리적인 임금체계개선
평가체계 개선	고용, 평가, 승진, 배치전환 등을 위해 공정하고 합리적인 평가체계를 구축하여 인적자원관리시스템 구축 및 내부 고정성 확보
노사파트너십체계 구축	노사관계 전략 수립, 상생적 파트너십 기반 구축 및 운영 프로그램 설계 등을 통한 노사 상생의 변화 구축
작업조직·작업환경 개선	직무수행자의 역할과 자율 확대, 과업 통합, 참여 확대 등을 통한 생산주체로서의 근로자 현장 책임 경영 구현
고용문화 개선	조직문화 진단을 통해 남녀 모두 일하기 좋은 고용문화 개선 지원
장시간 근로 개선	교대제 전환, 유연근무제 등 사업장 여건에 맞는 근로시간 단축방안 마련
평생학습체계 구축	경영전략(비전, 목표, 핵심가치 등)에 따른 교육체계 수립, 인재 확보 및 지속가능한 경영 발전 구현
장년 고용안정체계 구축	장년근로자의 고용안정을 위한 인사관리제도 개선
안전일터 조성	기업의 작업환경·보건·안전 점검과 기업의 안전 대응 역량 강화 지원

자료: 고용노동부(2021), 『업종별 직무평가 도구 활용 사례집』, p.142.

일터혁신 컨설팅은 일반컨설팅, 통합패키지형, 이행컨설팅, 컨소시엄형, 임금체계 구축 패키지, 노동전환 등 총 6개 유형이 있다. 이 중 임금체계 구축 패키지는 직무성과중심의 인사관리체계가 필요하거나 임금격차를 해소하고자 하는 사업장을 대상으로 직무·숙련 등을 반영한 임금체계 구축을 지원해 준다. 지원 기간은 사업장 기준으로 27주이며, 조직의 핵심 인력 유지 및 확보를 위한 직무·능력·역할 중심 임금체계로의 개선을 목표로 한다.

[그림 2-8] 일터혁신 컨설팅 진행 절차



자료 : 고용노동부 · 노사발전재단(2023).

제 3 장

직무중심 인사관리제도 구축을 위한 정책방안

제1절 서론

우리나라 노동시장 환경은 기술적, 인구학적 변화 및 산업구조의 변화, 2016년 60세 정년의 법제화, 그리고 핵심노동인력인 새로운 세대(MZ 세대)의 유입 등 다양한 요인으로 인해 지속적으로 변화하고 있다. 1960년대 연공중심 인사관리체제가 도입된 이후 연공급 임금체계는 고성장, 장기근속 유도 등에 크게 기여하였지만, 대·중소기업 간, 세대 간의 임금격차 문제와 보상과 성과의 연계 부재로 인한 임금 공정성 문제 등이 지속적으로 제기되어 왔다. 또한 2020년 유래 없는 전염병 상황인 코로나 시대로 인해 재택근무와 같은 근무형태의 변화에 따른 노동생산성 확보 문제도 부각되었다. 이에 더하여, 저성장, 노동인력 감소 등의 다양한 요인들로 인해 한국 노동시장에서는 이제 연공성에 기반한 인사관리에서 벗어나 직무중심 인사관리와 직무급으로의 전환 및 시장임금정보 제공체계 구축 등이 절실하다는 주장이 제기되고 있다(김현옥·이명주, 2020; 박희준, 2017). 이에 따라 직무중심 인사관리제도 도입의 필요성이 그 어느 때보다도 더욱 격렬하게 제기되고 있다(이장원·송민수·김윤호·이민동, 2015; 박희준 2017).

우리나라에서는 1960년대부터 직무급 도입 시도가 꾸준히 이루어져 왔다(박준성·김환일, 2008; 박희준, 2017). 그러나 여러 이유로 인해 직무급 도

입 시도는 여러 차례 실패를 겪었다(유규창, 이해정, 2021). 1960~1980년대 인 직무급 도입 초기에는 고도성장기로 인한 직무 변화의 빠른 속도, 잦은 인력 이동, 근로자들의 반발과 이로 인한 노사갈등 등의 문제가 존재했다(김동배·박우성·박호환·이명면, 2005; 김현옥·이명주, 2020; 박우성·김환일, 2008). 2008년 이후에는 경제적인 혼란 상황에서 직무급에 대한 사회적 합의와 충분한 논의가 이루어지지 않았으며, 시장임금의 적절한 형성이 이루어지지 않았고, 노동조합과 근로자들의 반발이 크게 나타났다(김현옥·이명주, 2020). 또한 2010년대에는 연공중심 인사제도와 직무중심 인사제도를 대체 및 보완할 수 있는 새로운 제도로 등장한 정년연장과 임금피크제, 성과주의 인사제도, 직무급 등에 대한 사회적 논의가 활발히 이루어졌다(김현옥·이명주, 2020).

최근 정부의 결정에 따라 공공기관에서는 연공제를 폐지하고 직무급 제도 도입이 본격적으로 진행되고 있다. 2023년 초, 기획재정부는 보도자료를 통해 2024년까지 100개 이상, 2027년까지 200개 이상의 공공기관에서 직무급 도입을 목표로 한다는 방안을 발표하였다. 이로 인해 우리나라 노동시장 및 기업 현실에 직무급 도입이 과연 적합한가라는 우려가 여전히 제기되고 있지만, 실제로 직무급 도입율은 꾸준히 증가하고 있다는 사실을 알 수 있다(『월간 인사관리』 2023-5월호). 한국인사관리협회(KPI)가 실시한 2022년 연봉(임금) 실태조사 결과에 따르면, 조사에 참여한 총 150개 기업 중 약 30%인 45개 기업이 직무급제를 시행하고 있으며, 최근 3년간 직무급제 도입율이 빠르게 증가하고 있는 것으로 나타났다(『월간 인사관리』 2023-5월호).

하지만 아직 직무중심 인사관리제도가 제대로 구축되지 않은 상황에서 직무급제를 도입하다 보니 여러 문제점들이 발생하고 있다. 가장 대표적으로, 직무중심 인사제도의 핵심인 직무에 대한 정보를 수집하여 직무의 가치를 평가하고, 이를 기반으로 직무 구조를 설계하여 직무급을 결정해야 하는데, 직무 개념에 대한 명확한 인식 부족, 표준화된 직무정보시스템의 부족과 시장 형성의 미흡함으로 인해 이러한 직무 정보를 얻고 분석하여 평가하는 데 현실적인 어려움이 존재한다. 또한 직무분석, 모집 및 채용, 보상체계, 교육 및 개발 프로그램 등 다양한 측면에서 직무중심 인사관리제도를 구축해야 하지만, 여전히 직무중심 인사관리가 가지는 의미에 대한 체계적인 이

해가 많이 부족한 실정이다. 따라서 본 연구에서는 직무중심 인사관리제도에 대해 정리하고, 직무중심 인사관리제도가 가장 성공적으로 구축되어 있는 미국의 직무중심 인사관리제도의 대표적인 기반인 O*net이 미국 직무중심 인사관리제도에 어떻게 활용이 되고 있는지를 살펴본 후, 현 한국 기업과 노동시장의 상황 분석을 통해 한국 기업의 직무중심 인사관리제도 구축을 위한 대안을 모색하고자 한다.

제2절 직무중심 인사관리제도의 주요 이슈

기업에서 직무중심의 인사관리가 이루어지기 위해서는 (1) 인사관리, (2) 시장임금, (3) 채용관리, (4) 직무관리에 대한 인프라 구축이 필요하다. 이를 위해서는 직무에 관련된 정보를 수집할 수 있는 시스템이 필수적이다. 그러나 아직까지 국내에서 성공적인 직무중심 인사관리제도의 인프라 구축을 위한 직무정보시스템 구축이 미흡한 상황이다. 이에 본 장에서는 각 분야의 인프라 구축에 필수적인 내용을 정리하고 각 인프라와 직무정보시스템과의 연계성을 살펴보고자 한다.

직무중심 인사관리제도를 성공적으로 도입하기 위해서는 무엇보다도 직무중심의 인프라 구축이 필요하다. 직무란 ‘조직 설계의 기본 단위이자 과업의 집합’(이혜정·유규창·명순영, 2019; Cohen, 2013), 또는 ‘조직이 요구하는 기능 수행에 필요한 업무활동으로 구성되며, 동일하거나 유사한 특성을 지니는 업무활동들이 하나의 단위로 분류되는 업무활동의 그룹’(고용노동부, 2019)으로 정의되며, 이러한 직무를 바탕으로 인력 계획 및 배치, 모집, 채용, 훈련, 성과, 보상, 인재 유지 등을 포함하는 인사관리를 하는 것이 직무중심 인사관리라고 할 수 있다(김재원·유규창, 2016).

직무중심 인사관리제도는 직무를 중심으로 인사정책과 프로세스를 구축하는 것을 의미한다. 이를 통해 기업 내에서 직무와 관련된 인사관리 활동을 효율적으로 수행하고 관리할 수 있다. 따라서 직무중심 인사관리제도는

각 직무의 특성과 요구사항에 맞추어 설계되어야 한다. 각 직무의 목표와 역할을 명확히 정의하고, 업무 수행에 필요한 역량과 능력을 고려하여 인사관리 활동을 수행해야 한다. 직무중심성은 직원들이 자신의 역할과 책임을 잘 이해하고 수행할 수 있도록 지원하며, 직무에 맞는 역량 강화는 직원들의 전문성과 성과를 향상시킴으로써 기업의 경쟁력을 높이는 기반이 된다(오계택, 2017). 또한 직무분석은 직무를 수행하는 데 반드시 필요한 역량 개발과 직무 성과평가의 기반이 된다. 역량 요구사항을 기반으로 역량개발 프로그램을 설계하고, 성과평가 지표를 개발하고 연계할 수 있다.

1. 직무분석

직무중심 인사관리의 가장 기본이 되는 것은 직무분석이다. 직무분석은 기업 내 특정 직무에 관련된 정보를 수집, 문서화하고 분석하는 체계적인 과정이다(Gerhart, 2022). 이 과정을 통해 기업은 특정 직무 역할에 관련된 업무, 책임, 기술, 지식, 자격 요건 등을 파악하고 이해하게 된다. 직무분석의 궁극적인 목적은 직무 요구사항과 기대에 대한 포괄적인 이해를 제공하는 것인데, 이는 직무중심 인사관리에서 중요한 역할을 한다(Gerhart, 2022). 인사담당자는 직무분석을 통해 정확하고 상세한 직무기술서를 작성하게 되는데, 직무기술서는 특정 직무에 필요한 주요 임무, 책임, 자격 요건, 기술 등을 개요화하고, 이는 채용, 성과관리, 교육 및 개발, 보상, 인재 유지 등 주요 인사 결정을 하는데 기반이 된다.

직무분석은 다음과 같은 절차로 진행된다. (1) 대상 직무 선정, (2) 직무분석 계획 수립, (3) 정보 수집, (4) 정보 분석의 절차를 거쳐 이를 바탕으로 직무기술서(job description)를 작성한다. 먼저 분석할 기업 내 직무를 선택하고, 직무분석의 목적, 범위, 분석 방법과 도구, 참여자 및 일정 등을 포함한 계획을 수립한다.

정보수집은 기업에서 선택한 방법을 사용하여 다양한 방법으로 수행할 수 있다. 대표적인 방법으로는 인터뷰(interview), 관찰(observation), 설문조사(questionnaire) 등이 있다.

인터뷰는 구조화된 질문을 사용하여 직무 수행자, 상사, 동료 등과의 인

터뷰를 통해 직무의 내용, 역할, 책임, 성과 기준 등을 파악한다. 관찰은 직무 수행자를 실제 업무 환경에서 직접 관찰하여 업무 프로세스, 작업 절차, 커뮤니케이션 방식 등을 파악한다. 이는 실제 업무 환경에서 직무 수행자와의 상호작용을 포착하여 직무를 이해하는 데 도움을 줄 수 있다. 또한 설문 조사를 통해 직무를 수행하고 있는 직원들에게서 직무에 대한 자세한 정보를 얻을 수도 있다.

기업 내 직무에 대한 정보 수집이 완료되면, 인사담당자는 수집한 정보를 분석하여 직무의 핵심 요소를 식별하고 업무 프로세스, 작업 절차, 역량 요구사항 등을 도출한다. 마지막으로 분석 결과를 바탕으로 각 직무에 대한 직무기술서를 작성하는데, 직무기술서에는 직무의 목적, 업무내용, 성과 기준, 역량 요구사항 등이 포함된다. 직무기술서는 각 직무에 대한 명확하고 구체적인 정보를 제공하여 업무 수행에 필요한 지침과 기준을 제시한다. 이를 통해 채용의 기준을 설정할 수 있을 뿐만 아니라, 성과를 중심으로 한 공정한 보상체계를 구축할 수 있다. 직무분석과 직무기술서를 통해 직무 내용과 요구사항을 명확하게 정의하고 공유함으로써 직원들은 자신의 역할과 책임을 명확하게 이해할 수 있으며, 이는 업무 수행에 필요한 정보의 공유와 효율적인 협업을 촉진하여 기업의 운영을 원활하게 한다.

직무분석을 통해 설계된 성과중심의 보상은 직무 관련 정보의 투명성과 효율성을 높일 수 있고, 뛰어난 성과를 내는 직원들을 인정하고 보상함으로써 동기 부여를 촉진한다. 이는 직원들의 업무 참여도와 노력을 증진시키며, 전반적인 기업 성과 향상에 기여할 수 있다. 직무분석과 직무기술서를 통해 직무 내용과 요구사항을 명확하게 정의하고 공유함으로써 직원들은 본인의 역할과 책임을 명확하게 이해할 수 있다. 이는 업무 수행에 필요한 정보의 공유와 효율적인 협업을 촉진하여 기업의 운영을 원활하게 하는 데 도움이 될 것이다.

2. 직무평가

기업 내 직무중심 인사관리제도 구축을 위해서는 조직 내에서 직무를 이해하고 평가하는 것이 중요한데, 직무분석으로부터 얻은 직무 정보를 기반

으로 직무를 평가하는 개념이 직무평가이다. 직무평가는 기업 내에서 직무의 (상대적) 가치를 평가하고 순위를 매기는 체계적인 과정이다(Gerhart, 2022). 이는 기술, 책임, 자격 요건, 노력 및 근무 조건과 같은 다양한 직무 요소를 평가하고 비교하여 내부적인 직무 순위 또는 계층을 설정하는 것을 포함한다. 직무평가는 직무분석에서 얻은 정보(각 직무의 세부 사항, 역할, 책임, 필요한 기술, 근무 조건 등)들을 기반으로 진행되고, 각 직무의 가치를 결정하기 위해 다양한 요소들을 평가하고 순위를 매긴다. 기업은 직무평가의 결과를 가지고 임금체계, 보상, 승진, 조직 구조 등의 중요한 의사결정을 하게 되는데, 정확하고 공정한 직무평가를 위해서는 기업의 이해관계자인 주주, 매니저, 직원뿐만 아니라, 노동조합 대표, 보상 전문가들이 포함된 직무평가위원회를 구성하여야 한다.

직무평가의 목적은 직무의 내부 가치를 공정하게 확립하여 기업 내 내부 공정성을 확보하고자 하는 것이다. 직무를 평가함으로써 기업은 직원들이 상대적 직무 가치에 기반하여 공정하게 보상받을 수 있도록 의사결정을 할 수 있다. 이는 개인적인 친분 관계나 개별적인 협상 기술과 같은 주관적인 요소에 의존하지 않는 것이다.

직무평가 과정은 일반적으로 (1) 직무분석(Job analysis), (2) 보상 가능한 직무 요소(Compensable Factor) 식별, (3) 직무 요소 순위 매기기, (4) 직무 요소 평가(evaluation), (5) 직무 순위 매기기(ranking), (6) 직무평가 체계 완성과 같은 단계를 포함한다.

직무분석 단계에서는 각 직무의 과업, 책임, 필요한 기술 및 근무 조건과 같은 자세한 정보를 수집한다. 통상적으로 인사담당자가 인터뷰, 설문조사 및 직접관찰을 통해 정보를 수집한다. 직무에 대한 정보가 수집되면, 다음 단계에서 직무의 가치 또는 가치에 기여하는 주요 요소들을 식별한다. 이 요소들을 보상 가능한 직무 요소라 하며, 기업의 특성 및 전략, 가치에 따라 다를 수 있지만 일반적으로 기술, 지식, 경험, 책임, 노력 및 근무 조건 등을 포함한다. 각 직무 요소는 직무 가치 결정에서의 중요도나 가중치에 따라 평가되고 순위가 매겨진다. 각 직무의 특성에 따라 직무 요소에 대한 중요도 및 가중치가 달라질 수 있는데, 예를 들면, 어떠한 특정한 직무에서는 신체적인 노력이나 근무 환경이라는 요소가 기술과 경험보다 더 큰 가중치를

받을 수 있다.

직무는 식별된 각 직무 요소에 대해 평가되며, 숫자 또는 서술적인 척도를 사용하여 직무가 각 직무 요소를 얼마나 충족시키는지 평가한다. 이러한 평가를 기반으로 기업 내에서의 가치 및 다른 직무들 간의 상대적 가치에 따라 직무의 순위를 매긴다. 상위 순위의 직무는 더 큰 가치를 갖는 것으로 간주되며 이는 더 높은 보상 수준이나 다른 혜택을 받는 것으로 연계된다. 이 모든 과정을 통해 직무평가체계를 수립하게 되는데, 직무평가 과정의 결과는 직무 설명, 직무 등급 또는 레벨, 그리고 각 등급과 연관된 급여나 임금 범위를 포함한 포괄적인 직무평가체계를 개발하는 데 사용하게 된다.

직무평가는 기업 내에서의 직무 비교에 초점을 두고 있으며, 타 기업이나 산업 간의 직무 비교에는 관여하지 않음을 주의해야 한다. 또한 직무평가의 결과는 보상 및 인사 제도에서 내부 공정성과 형평성을 확립하기 위한 기초로 사용되어야 한다.

3. 시장임금

가. 직무급

직무급은 직무 특성, 난이도, 책임의 정도와 직무 가치에 따라 기본급 임금이 결정되는 임금체계(고용노동부, 2016, 2019)이다. 직무급 임금체계를 설계하기 위해서는, 직무분석(Job analysis), 직무분석을 통해서 연계 되는 직무기술서 또는 직무명세서(Job description/Job specification), 그리고 직무평가(Job evaluation)를 통해 내부적으로 직무 체계를 세워서 내부공정성을 수립하고, 외부노동시장에서의 경쟁 가치를 판단하는 기준을 세운다(Gerhart, 2022; 오계택·김봄이·양동훈·김태형·박우성·유규창·이혜정, 2022). 그리고 타 기업 들로부터의 경쟁 우위를 확보하기 위하여 시장임금 정보를 파악함으로써 외부공정성을 확인한 후, 임금조사에서 얻은 정보를 바탕으로 외부 및 내부 분석을 통하여 최종적으로 직무급 임금체계를 수립하는 과정을 거친다(Gerhart, 2022).

직무중심 인사제도에서는 성과를 중심으로 한 공정하고 경쟁력 있는 보

상을 제공하는 것을 목표로 하는데, 기업은 성과에 따른 보상체계를 운영하고 우수한 성과를 내는 직원들을 격려하고 보상함으로써 동기 부여를 도모할 수 있는 임금체계를 구축해야 한다. 주로 직무분석의 결과물인 직무기술서를 성과평가와 연계하여 사용할 수 있는데, 명시된 성과 기준과 관련된 능력, 역량 및 기술을 기준으로 개인 및 팀의 성과를 평가하고 이를 보상에 반영할 수 있다.

직무급은 성과중심의 보상을 지원하는 데 중요한 역할을 한다. 이는 직무급이 명확한 업무 범위와 책임을 정의하며, 성과평가에 필요한 기준을 제공하기 때문이다(Gerhart, 2022). 성과중심 보상은 직무급 간의 차이에 따라 변동될 수 있으며, 높은 직무급 간에 위치한 직원들은 보다 큰 도전과 책임을 맡고 있으므로 더 높은 보상을 받을 수 있는 구조이다. 이는 기업 내부의 공정성과 성과 차별화를 유지하면서, 직원들의 성과 개선과 개인적 동기 부여를 도모할 수 있다.

직무중심 인사제도에서 성과중심 보상과 직무급은 조직 내에서 공정한 보상체계를 구축하고, 성과와 성과 차별화를 통해 직원들에게 동기를 부여하고 유인하는 데 중요한 요소이다. 이를 통해 기업은 성과를 개선하고 우수한 인재를 유치하며, 기업 전반의 효율성과 경쟁력을 향상시킬 수 있다.

나. 시장중심 임금

직무중심의 인사관리제도에서 시장중심 임금은 기업 내 특정 직무에 대한 임금을 결정할 때 외부 시장 조건과 요소를 고려하는 보상 접근 방식을 의미한다. 이는 해당 산업이나 지역에서 유사한 직무에 대한 시장 수준의 임금을 기준으로 임금 수준을 설정하는 것을 포함한다. 시장임금은 외부 노동시장이 직무의 가치와 경쟁력에 영향을 미치는 것을 의미하는데, 이는 기업의 임금 구조가 외부노동시장과 일치하여 우수한 인재를 유치하고 유지할 수 있도록 하며, 시장 자료를 고려함으로써 기업이 자사 직무에 대한 경쟁력 있는 임금 범위를 결정할 수 있도록 돕는다. 직무평가가 내적 공정성을 확보하는 과정이라면 시장임금 활용은 외적 공정성을 확보하는 과정(오계택 외, 2022)인데, 이를 위해서는 다양한 시장임금 정보의 확보가 중요하다.

직무중심 인사관리제도에서 시장임금이 작동하는 방식은 다음과 같다.

- ① 시장분석 : 기업은 외부 시장에서 유사한 직무의 임금 동향에 대한 자료를 수집하기 위해 시장 조사와 분석을 수행한다. 이러한 자료에는 임금조사, 산업 보고서, 벤치마킹 연구 등이 포함된다.
- ② 급여 비교 : 기업은 시장분석에서 얻은 시장 자료와 현재 기업 내 직무의 임금을 비교한다. 이를 통해 내부 임금구조와 외부 시장임금 사이의 불일치나 격차를 확인할 수 있다.
- ③ 조정 : 시장분석 결과에 기초하여 기업의 내부 임금구조를 외부 시장과 일치시키기 위한 조정을 한다. 이는 경쟁력을 확보하고 우수한 인재를 유치 및 유지하기 위해 특정 직무의 임금을 증가시키거나 감소시키는 것을 포함한다.
- ④ 직무평가 : 직무중심 인사관리제도에서 직무평가를 수행하여 기업 내 각 직무의 내부 가치나 상대적 가치를 평가한다. 이 평가는 기술, 책임, 자격 요건, 직무 복잡성 등의 요소를 고려한다.
- ⑤ 급여 등급 결정 : 기업은 직무평가 결과를 기반으로 직무에 대한 임금 등급 또는 임금 범위를 할당한다. 이러한 임금 등급은 일반적으로 임금조사를 통해 얻은 시장자료와 관련이 있다. 이들은 직무 수준과 책임에 따라 임금 상승과 차별화 및 경쟁력을 위한 임금구조를 수립하는데 기반이 된다.
- ⑥ 임금 관리 : 시장 기반의 임금구조가 확립되면, 기업은 정기적으로 시장 자료를 검토하고 업데이트하며 시장 동향을 모니터링하여 외부 노동시장에서 경쟁력을 유지하기 위해 필요한 대로 임금을 조정하여 지속적인 임금 관리를 수행한다.

시장임금을 직무 기반 인사관리에 통합함으로써 기업은 보다 경쟁력 있고 공정하며 외부 시장 조건과 일치하는 임금 체계를 구축할 수 있다. 이러한 방식은 우수한 인재를 유치하고 유지하며, 내부 공정성을 유지하고 전반적인 기업의 효과성을 지원하는 데 도움이 될 수 있다.

다. 시장임금 조사

직무중심 인사제도에서 시장임금 조사는 중요한 요소이다. 시장임금 조사는 기업 내 다양한 직무에 대한 외부 경쟁 기업의 보상 데이터를 수집하고 분석하는 과정이다(Gerhart, 2022). 기업이 외부 노동시장에서 유사한 직무를 수행하는 경쟁 기업들의 임금 수준과 비교하여 임금을 결정하는 데 주요한 역할을 한다.

시장임금 조사는 기업의 경쟁력 확보, 공정한 보상, 보상 전략 개발 등의 목적을 가진다.

첫째, 기업은 시장임금 조사를 통해 비슷한 직무를 수행하는 경쟁 기업들의 임금 수준을 파악할 수 있다. 기업은 이를 통해 외부 노동시장에서 경쟁력 있는 보상을 제공하여 우수한 인재를 유치하고 유지할 수 있다. 둘째, 시장임금 조사는 기업이 내부적으로 공정한 보상체계를 구축하는 데 중요한 역할을 한다. 비슷한 직무를 수행하는 직원들에게 유사하거나 더 경쟁력 있는 임금을 제공함으로써 내부 공정성을 유지할 수 있다. 셋째, 시장임금 조사는 기업이 보상 전략을 설계하고 보완하는 데 필수적이다. 기업은 외부 노동시장에서 경쟁력 있는 임금 수준을 확인하고, 보상의 구성 요소 및 비율을 결정함으로써 보상 전략을 수립할 수 있다.

시장임금 조사는 주로 외부 컨설팅 기관과 협력하여 수행하거나 전문적인 조사 업체가 제공하는 정보를 통해 이루어진다. 이들은 다양한 산업군과 기업들의 임금 데이터를 수집하고 분석하여 종합적인 시장임금 정보를 제공한다. 조사 결과는 기업의 목적에 따라 직무별, 지역별, 기업 규모별 등 다양한 요소를 고려하여 분석되며, 기업은 이를 활용하여 보상 전략과 정책을 결정할 수 있다. 직무중심 인사제도에서 시장임금 조사가 진행되는 과정은 다음과 같다.

첫째, 기업은 다양한 방법으로 외부 경쟁 기업의 보상 데이터를 수집하고 조사하는데, 일반적으로 유사한 직무에 대한 임금 범위, 평균 임금을 및 관련 보상 정보가 포함된다. 둘째, 수집된 데이터는 기업 내 해당하는 직무에 대해 매칭된다. 이는 직무 타이틀, 책임, 기술 및 자격 요건을 기반으로 유사한 역할이나 직무 분류를 식별하는 작업을 포함한다. 셋째, 시장임금 조사로

부터 수집된 보상 데이터는 각 직무의 시장 기준을 판단하기 위해 분석된다. 이 분석은 조직 내 다양한 직무에 대한 적절한 임금 범위, 임금 대역폭 또는 직급을 설정하는 데 쓰인다.

기업은 시장임금 조사의 결과에 기반하여 내부 임금체계를 조정할 수 있다. 임금 범위 업데이트, 직급 수정, 기업의 임금 수준을 시장 기준과 조율함으로써 내부 공정성 및 경쟁력을 확보할 수 있다. 또한 시장임금 조사의 결과는 기업 내 보상 결정 과정에 영향을 준다. 기업은 이를 통해 다양한 직무에 대한 경쟁력 있는 임금을(pay rate)을 결정하고, 인재를 유치하고 유지하기 위한 임금 수준(pay level)을 설정하며, 공정하고 일관성 있는 임금 체계(pay structure)를 확립할 수 있다.

기업은 직무중심 인사제도 내에서 시장임금 조사를 실시함으로써 시장 동향, 산업 기준 및 경쟁력 있는 보상 관행에 대한 중요한 정보를 수집할 수 있다. 이를 통해 기업은 보상에 대한 정보에 근거하여 결정을 내릴 수 있으며, 외부 시장 경쟁력을 보상하고, 보상 관행을 산업 기준에 맞게 조정할 수 있다. 이를 통해 기업은 시장임금 조사에 대한 기업의 최종 목표인 우수한 인재를 유치하고 유지할 수 있는 공정한 임금구조를 확립할 수 있게 된다.

4. 채용관리

직무중심 인사관리제도는 모집 및 채용 과정에서 기업이 우수한 인재를 유치하고 개발하기 위한 효과적인 지원을 제공한다(Gerhart, 2022). 직무분석의 결과물인 직무기술서를 바탕으로 직무에 맞는 역량을 갖춘 인재를 유치함으로써 조직의 성과와 혁신력을 높일 수 있다. 직무기술서를 통해 구체적인 역량과 기술 등을 명시함으로써 각 직무에 적합한 인재를 모집하고 이를 기반으로 채용 인터뷰 및 평가를 진행할 수 있다. 기업은 직무분석 결과를 기반으로 효과적인 채용 전략을 개발하고 적절한 선택 기준을 결정하여 후보자를 직무 요건에 따라 평가하는 등의 채용 과정을 일치시킴으로써 적절한 후보자를 채용하는 기회를 높일 수 있다.

인사 담당자는 가장 먼저 직무를 분석함으로써 정확한 직무기술서를 작성할 수 있게 되고, 성공적인 직무 수행에 필요한 주요 능력, 역량, 기술 등

을 확인할 수 있다. 또한 직무분석 결과를 바탕으로 직무 요구사항을 명확히 이해하여 기업이 원하는 자격과 기술을 갖춘 잠재적인 후보자에게 접근할 수 있는 구인 채널(기업 홈페이지, 구인 게시판, 소셜 미디어 플랫폼, 전문 네트워크, 채용 기관 등)을 선정하는 등 가장 효과적인 채용 경로를 결정할 수 있다. 기업은 직무분석을 통해 채용 공고가 정확하고 매력적이며 직무 요구사항과 일치하는지 확인할 수 있다. 명확하고 정보를 잘 전달하는 채용 공고는 원하는 기술과 경험을 갖춘 적절한 후보자를 모집 및 유지할 가능성을 높일 수 있다.

또한 직무분석은 채용 선발 기준을 설정하는 데 중요한 역할을 하는데, 직무에 필요한 중요한 기술, 지식, 역량을 식별함으로써 후보자 평가를 위한 객관적인 기준을 개발할 수 있다. 이를 통해 채용 과정은 직무와 관련된 요소를 기반으로 후보자의 적합성을 평가하며 더 나은 고용 결정을 내릴 수 있게 된다.

직무분석은 채용 서류 심사 및 최종 선정 과정을 위한 후보자 평가에 명확한 기준을 제공한다. 직무분석을 통해 확인된 직무 요구사항을 이용하여 후보자의 이력서, 지원서 및 자기소개서를 평가할 수 있다. 후보자의 자격 요건을 직무 사양과 일치시킴으로써 필수 기준을 충족하는 후보자를 효율적으로 선별할 수 있다. 마지막으로 직무분석 결과를 바탕으로 직무에 필요한 특정 역량과 자격 요건을 대상으로 채용 면접 질문과 평가 방법을 개발할 수 있다. 이를 통해 채용 면접 및 평가 과정은 후보자의 직무 적합성과 역량을 평가하며, 이들이 해당 직무에서 최선의 성과를 낼 수 있는가에 대한 능력을 평가할 수 있다.

이처럼 직무중심 인사관리제도는 기업이 원하는 적합한 직원을 선발할 수 있는 정확성과 효율성을 향상시킬 수 있다. 이에 따라 직무중심 인사관리제도에서는 직무에 적합한 후보자를 유지하고 채용 비용을 절감하며, 기업에 효과적으로 기여할 수 있는 인재를 채용할 가능성을 높일 수 있다.

5. 직무관리

직무중심 인사관리제도에서는 교육 프로그램을 직무에 맞게 설계하여 직

원들의 성장과 발전을 촉진하고 기업 내에서 지속적인 전문성 향상을 도모할 수 있다. 직무중심 인사관리제도 내에서 직원들은 직무에 맞는 교육, 훈련, 개발 프로그램 등을 통해 필요한 기술과 지식을 습득하고, 전문성을 향상시킴으로써 조직의 성과에 기여할 수 있다(Noe, Hollenbeck, Gerhart & Wright, 2022).

직무별 전문가 체계를 구축하게 되면 업무의 분업화와 전문화가 가능해진다. 즉 각 전문가가는 자신의 직무에 집중하여 업무를 처리하므로 업무 수행에 있어서 높은 효율성을 기대할 수 있다. 그리고 이는 업무의 질적 향상과 생산성 향상으로 이어질 수 있다. 또한 직무별 전문가 체계가 구축되면 전문가들 간의 네트워크 형성과 지식 공유가 이루어질 수 있다. 직원들은 자신의 전문성을 공유하고 기업 내에서 협력하여 문제 해결과 혁신을 이끌어낼 수 있고, 이를 통해 기업 내부의 지식 기반을 강화하고, 협업과 팀워크를 강조하는 조직 문화를 형성할 수 있다(Milkovich, Newman & Gerhart, 2016). 이는 해당 직무에 관심과 열정을 가진 인재들에게 매력적인 환경을 제공하는데, 직원들에게 전문성을 강화하고 전문가로서의 경력을 쌓을 수 있는 기회를 제공함으로써 인재 유치와 인재 개발에도 긍정적인 영향을 끼칠 수 있다.

기업은 직무 관련 정보의 투명성과 효율성을 통해 기업 내부의 협업과 의사결정 과정을 개선하여 기업의 성과를 높일 수 있다. 무엇보다도 기업은 빠르게 변화하는 환경에 적응해야 하는데 직무중심 인사관리제도는 기업 내부에서 유연성과 적응력을 강화하여 변화에 빠르게 대응할 수 있는 구조를 구축한다(Milkovich, Newman & Gerhart, 2016). 직무분석과 성과평가를 통해 기업의 우선순위와 자원 할당을 최적화하고, 교육 및 개발 프로그램을 통해 직원들의 능력과 역량을 지속적으로 발전시킬 수 있다. 이러한 이유로 직무중심 인사관리제도의 구축은 기업 내에서 필수적인 요구사항이 되며, 이를 통해 기업은 직원들의 역량강화, 성과중심의 보상, 효율적인 정보 공유, 인재 유치 및 교육과 개발 지원, 목표 달성과 성과 향상, 그리고 기업 환경 변화에 대한 유연성과 적응력 강화를 달성할 수 있다.

제3절 미국 현황

직무중심 인사관리는 미국의 대표적인 인사관리의 유형이다(오계택 외, 2022). 미국의 기업들은 직무중심 인사관리제도 내에서 직무분석을 통해 각 직무의 요구사항, 책임, 역할, 기여도 등을 명확히 파악하여 직무기술서를 만들어 모집, 채용, 교육 및 훈련에 토대를 마련하고, 업무효율성과 생산성 향상을 높일 수 있는 업무 설계 및 재조정을 하며, 직무평가를 통해 공정한 성과평가 및 보상을 위해 노력해왔다.

직무중심 인사관리제도 초기에 미국 기업에서는 단순한 직무구조가 주를 이루었다. 규모가 작은 기업에서는 직무 분화가 적고, 한 명의 직원이 다양한 역할을 수행하는 것이 일반적이었다. 그러나 산업화의 발전과 함께 기업의 규모가 커지면서 기업의 복잡성이 증가하고, 직무 분화와 특화가 필요해 지게 되었다(Lawler, 1994).

미국은 1900년대 초반 과학적 경영과 직무분석과 테일러리즘을 기반으로 하는 직무급을 도입했고, 1950년대 전후로 이를 확대하여 채용, 평가, 교육훈련 등 전반적인 인사관리를 포함하는 직무중심 인사제도를 꾸준히 시행해왔다(오계택 외, 2022). 테일러리즘은 직무분석과 과학적인 접근을 통해 효율적인 작업 방법을 도출하는 원칙을 강조하는 접근법인데, 이러한 접근은 직무를 세분화하고, 일의 속도와 효율성을 높였으며, 일반적으로 상·하위 직급이 명확하게 구분될 수 있었다(오계택 외, 2022).

1950년대부터 1960년대에는 조직의 효율성을 향상시키기 위해 정형화된 직무분석을 이용하여 기업의 임무와 책임을 명확하게 정의하는 것을 강조하였다. 이를 통해 계층적인 직무 구조와 정형화된 직무기술서를 도입하였고, 기업 내에서 각 직무의 명확한 역할과 책임을 제시하였다. 1970년대부터는 직무평가와 역할 확장이 중요한 트렌드로 등장하였다. 기업은 직무평가를 통해 직무의 가치와 중요도를 파악하고, 그에 따라 보상과 승진을 결정하는 시스템을 구축하였다. 또한 역할 확장은 직무의 범위를 확장하여 직원

들에게 더 많은 자율성과 책임을 부여할 수 있게 되었다(Lawler, 1994).

미국은 1990년대부터 직무급 이외 다양한 임금체계의 도입을 시도했다(Lawler, 1994; 오계택 외, 2022). 대표적인 임금체계인 역량급(competency-based pay structure)은 직무가 아니라 직무를 수행하는 사람에 초점을 두는 속인적 급여체계이다(Lawler, 1994; 오계택 외, 2022). 기업의 성공에 기여할 수 있는 개인의 역량을 주요 관점으로 삼고, 경쟁 우위를 점할 수 있는 기업의 역량을 발전시킬 수 있도록 직원을 관리하는 인사제도라고 할 수 있다. 역량급은 특히 지식이 강조되는 업무 환경 또는 기본적인 업무 단위가 개별 직무가 아닌 팀이 되는 업무 환경에서 가장 효과적이다(Lawler, 1994). 하지만 역량급은 성공적으로 안착하지 못했는데, 그 주요한 이유는 다음과 같다(Cira & Benjamin, 1998).

첫째, 개인의 역량을 정의하고 평가하는 것이 주관적일 수 있으며, 서로 다른 개인 또는 기업이 특정 역량이 무엇을 의미하는지에 대해 서로 다른 해석을 할 수 있기 때문에 역량을 기반으로 한 급여 수준을 결정하는 데 어려움이 크다. 둘째, 서로 다른 산업이나 직업군에서 역량을 객관적으로 평가하기 위한 표준화된 측정 도구나 기준이 없으며, 이로 인해 역량을 기반으로 하는 일관된 급여 체계를 수립하기가 어렵다. 셋째, 특정 역량이 기업에 기여하는 직접적인 가치를 양적으로 평가하기가 어렵다. 경력이나 학력과 같은 측정 가능한 요소와 달리, 역량은 기업의 성과에 미치는 영향을 평가하는 것이 복잡할 수 있다. 넷째, 역량을 기반으로 하는 급여 체계는 직원들에게 명확한 승진 경로를 보여주지 못한다. 따라서 직원들은 한계를 느끼고 동기부여를 잃을 수 있다. 다섯째, 특정 역량(기술)은 빠르게 변화하는 기업 환경에서 시간이 지남에 따라 쇠퇴할 수 있다. 만약 급여 체계가 특정한 기술에 의존한다면 변화하는 직무 요구에 대응하기 어려울 수 있다. 여섯째, 직원들이 본인의 직무와 관계없는 자격증을 취득하거나, 관계없는 교육과 훈련을 받고 높은 성과평가, 연봉 인상, 또는 승진 요구 등을 하는 경우가 많아지는 등의 행정적 관리의 어려움이 많다. 전반적으로 기업은 직원의 역량을 정확하게 평가하고 업데이트하는 데 어려움을 겪을 수 있으며, 적절하고 공정한 보상을 결정하는 것이 쉽지 않을 수 있다.

한 가지 주목할 만한 점은 직무급의 대안책으로 제시된 역량급과 같은 다

른 형태의 인사제도 및 급여체계라고 하더라도, 제도 설계의 바탕은 직무분석, 직무기술서, 직무평가, 성과중심의 보상 등 직무중심 인사제도의 형식을 기반으로 한다는 점이다(Lawler, 1994). 산업의 변화 및 기술의 발전으로 직무 다양화와 융합이 증가하면서 기존의 직무 경계가 희석되었고, 새로운 직무가 형성되거나 기존의 직무가 변화하고 있다. 그리고 코로나 시대를 거치면서 현재의 기업 환경은 유연한 직무구조와 역할 분담이 강조되고 있다. 기업들은 기업 내에서 보다 유연하게 직무를 조정하고, 업무를 팀 기반으로 나누어 협력과 혁신을 촉진하고 있으며, 직무 간의 경계가 불명확해지며, 다양한 직무 능력과 역량을 보유하고 다양한 역할을 수행하는 직원의 필요성이 강조되고 있다. 이에 따라, 미국의 기업들은 전통적인 직무중심 인사제도에서 더욱 민첩하고 유연한 기업문화와 직무관리 체계를 발전시키고 있다. 미국 노동부는 1993년부터 사기업과의 협력을 통해 직무중심 인사관리에 근간이 되는 대표적인 직무정보 시스템인 O*net을 구축하여 표준화된 직무정보를 제공하고 있다(이장원 · 송민수 · 김윤호 · 이민동, 2015). 미국에서 O*net은 직무중심 인사관리제도를 성공적으로 구축하기 위한 가장 기본적이며 핵심활동인 직무에 대한 정보 수집인 직무분석(Job analysis), 직무분석의 결과물로 생성되는 직무기술서/직무명세서(Job description/Job specification), 직무평가(Job Evaluation), 시장임금 조사를 위한 유용한 도구로 꾸준히 쓰이고 있다.

미국 기업들은 직무중심 인사관리제도에서의 직무급 임금수준 및 임금구조를 설계하기 위해 O*net을 비롯한 다양한 방식으로 직무에 대한 정보들을 수집하고 있다. 이는 내부적으로는 공정한 직무급 제도를 구축하고 외부적으로는 노동시장에서의 경쟁력을 확보하는 기준을 세우는 데 큰 도움이 된다. 기업들은 타 기업들로부터의 경쟁 우위를 확보하기 위하여 시장임금 정보를 파악함으로써 외부공정성을 확인한 후, 임금조사에서 얻은 정보를 바탕으로 외부 및 내부 분석을 통하여 최종적으로 직무급 임금체계를 수립하는 과정을 거친다. 본 장에서는 미국의 직무중심 인사관리제도 구축에 중요한 기반이 되는 다양한 직무정보시스템들을 살펴볼 것이다.

1. O*net

O*net(Occupational Information Network)은 미국 노동부에서 개발한 직무정보 시스템으로 현재까지 미국에서 가장 보편적으로 사용되고 있다(이장원 외, 2015). O*net은 1990년대 초에 직무정보체계를 개선하기 위한 노력에서 개발되었으며, 직무에 대한 포괄적이고 체계적인 정보를 제공하며, 직무분석과 관련된 다양한 정보를 수집하고 제공하는 역할을 수행하고 있다(Peterson et al., 2001).

O*net의 개발 배경에는 직무설명사전(Dictionary of Occupational Titles, DOT)의 한계와 산업의 변화에 대한 필요성이 있었는데, DOT는 1939년에 개발된 직무정보시스템으로, 직무들을 설명하고 분류하기 위한 표준화된 직무 설명서로서의 역할을 했다(Peterson et al., 2001). 그러나 시간이 지남에 따라 다양한 직무의 특성 및 요구사항 변화에 대응하지 못하고, 직무담당자 및 직무가치, 작업환경 등에 대한 정보 부족 등의 이유로 제한적이고 적절하지 않은 정보를 제공하는 한계점이 드러났다(이장원 외, 2015; Peterson et al., 2001). 이에 미국 노동부는 새로운 직무정보시스템을 개발하기로 결정하였고, O*net을 개발하기 시작했다. DOT에 비해, O*net은 보다 세부적인 직무 분류를 위해 6자리 숫자로 이루어진 SOC(Standard Occupational Classification) 코드를 도입하는 등(DOT는 3자리 숫자로 된 직무 코드를 사용하여 직무를 분류함), 직무 특성, 요구사항, 직무 수행에 필요한 역량, 관련된 작업 활동 등의 한층 다양한 정보를 제공함으로써 직무별 비교가 가능하다(Peterson et al., 2001).

O*net이 꾸준히 시스템을 개선하고 발전시키는 데에는 미국 노동부뿐만 아니라, 많은 이해관계자들 간의 협력과 참여가 있었는데, 이들은 직무 정보의 정의, 수집, 분류, 분석 등에 관한 논의, 협력, 지원을 통해 O*net의 구축과 개발에 기여하였다. O*net은 이러한 협력과 다양한 이해관계자들의 참여를 통해 신뢰성 높은 직업 정보를 제공하고 직업 선택과 진로 개발을 지원하는 중요한 자원으로 성장할 수 있었다(이장원 외, 2015).

2. 미국 기업의 임금조사

직무중심 인사관리제도에서는 각 기업에 해당되는 노동시장을 대상으로 임금의 외부적 공정성을 유지할 수 있도록 각 직무에 해당하는 기본급, 보상 정도, 유형에 대한 정보를 얻고자 외부 시장임금 조사를 실시한다. 임금 조사의 목적은 (1) 시장임금(market wage) 수준을 파악하기 위해, (2) 외부 경쟁사의 보상 유형 및 수준을 파악하여 내부 기업의 보상 유형 및 임금 수준을 조정하기 위해서 등이다.

기업이 임금조사를 하기 전에 고려해야 할 사항으로는 먼저, 임금조사를 하기 위한 목적을 분명히 정해야 한다. 예를 들면, 새롭게 임금 체계를 설계하고자 하는 것인지, 부분적으로 개편을 위한 것인지, 경쟁력 확보를 위해 임금 수준을 조정하려고 하는 것인지 등의 이유를 분명히 해야 한다. 또한 몇 개의 임금조사 출처들을 구매 또는 입수할 것인지 또는 자체적으로 임금 조사를 실시할 것인지에 대한 결정을 내려야 하고, 마지막으로 임금조사에 사용할 예산은 얼마인지에 대한 결정을 내려야 한다.

임금조사에 관한 정보가 많고 보편화되어 있는 미국에서는 기업이 자체적으로 임금조사(Self-done surveys)를 할 수 있으나 이를 권장하지는 않고 있다. 한 기업이 주도해서 경쟁업체 및 동종업체와 임금조사를 시도할 경우, 대부분의 기업들은 민감한 임금정보를 직접적으로 교환하기를 꺼려하기 때문이다. 따라서 통상적으로 컨설팅 기관을 선정해서 주관하게 하는 경우들이 있는데, 이때 참여 기업의 숫자를 잘 고려해야 한다. 참여 기업이 너무 적을 경우 민감한 임금정보가 그대로 노출될 우려가 있기 때문에 참여율이 낮게 되고, 너무 많을 경우에는 관리가 어려우므로 공개된 임금조사 정보를 사용하는 것이 더 효과적일 수 있다.

기업에서 임금조사를 통해 얻고자 하는 정보는 직무기술서(Job description), 각 직무의 평균 시장임금을 추정하기 위한 임금 정보, 평균값(mean), 가중 평균값(weighted mean), 중앙값(median), 사분위수(quartiles), 백분위수(percentiles), 기타 임금 정보, 기본급(base pay), 최저급(minimum pay), 최고급(maximum pay), 보너스(bonuses) 및 지급되는 다양한 보상의 유형들 등 총체적 보상(total compensation)과 관련된 정보들이다.

시장임금 조사를 위해 관련 노동시장에 포함되어야 하는 경쟁 기업들은 직무나 기술을 사용하는 기업들 또는 동일한 제품과 서비스를 제공하며 같은 지역에 위치한 기업들이며, 임금조사 시 기업들이 반드시 고려해야 할 사항은 다음과 같다. 첫째, 우리 회사의 경쟁 기업은 어디인가? 둘째, 어떤 회사들이 임금조사에 포함되어야 하는가? 셋째, 어떤 직무들이 임금조사에 포함되어야 하는가?

임금조사에서는 많은 기업들에 보편적으로 존재하는 대표직무들이 표본으로 뽑혀서 사용되기 때문에 임금조사 전에 기업의 대표직무들(benchmark jobs)과 비대표직무들(non-benchmark jobs)을 구분한 다음, 임금조사 시 대표직무들을 선별하여 임금 정보를 얻도록 해야 한다. 대표직무는 특정 기업에만 존재하는 것이 아니라 많은 기업들에 보편적으로 존재하고, 직무 내용이 잘 알려져 있고, 비교적 안정적인 특성을 갖고 있으며, 비대표직무는 특정 기업에만 있는 특수한 직무이기 때문에 임금조사 시 정보를 얻을 수 없는 특징을 갖고 있다. 대표직무의 임금조사 결과를 바탕으로 보상전문가가 역량을 발휘하여 비대표직무의 임금수준을 결정해야 한다.

미국의 기업들은 평균적으로 저임금 비핵심 직무(lower pay non-core jobs)에 대한 임금조사 정보는 기업당 1.19개, 고임금 비핵심 직무(higher pay non-core jobs)에 대한 임금조사 정보는 1.48개, 핵심 직무(core jobs)에 대한 정보는 1.57개, 관리직무(managerial jobs)에 대한 정보는 2.05개를 이용 또는 구매하는 경향이 있다고 한다. 기업들은 평균 2~3개 이상의 임금조사 정보를 참고한다는 통계도 보고된 바 있다(Milkovich, Newman, & Gerhart, 2016; WorldatWork, 2013).

임금조사 정보를 통한 시장임금 분석 시 가장 많이 사용하는 보상 지표(compensation metrics)로는 중위임금(Median pay), 가중평균임금(Weighted average pay), 평균 임금(Mean pay)이 있으며, 2019년 WorldatWork와 Deloitte Consulting LLP가 실시한 2019년 임금구조 정책과 관행 조사(2019 Salary Structure Policies and Practices Survey)에 따르면, 해당 설문조사에 참여한 기업 중 96%가 내부 임금구조의 평균값(midpoint)을 시장임금의 중앙값(Market Median)에 맞춘다고 보고된 바 있다. 이는 시장(평균)임금은 어디에도 정확하게 나오지 않기 때문에 기업들이 다양한 방식으로의 임금

조사를 통하여 정보를 수집하고 이에 대한 분석을 통해 시장 평균임금을 추정하여 해당 기업의 직무급 임금체계를 결정하는 데 참고하고자 하는 것이다. 예를 들면, 같은 지역의 동일한 직무라 하더라도 시장 평균임금은 산업군, 기업의 크기, 그리고, 임금조사 기관에 따라서 조금씩 다르게 나오는 게 일반적이다. 또한 동일한 직무에 대한 직무기술서/명세서도 일치하지 않는 경우가 많기 때문에 인사담당자는 매우 신중하게 매칭 작업을 해야 한다. 따라서 직무에 대한 정보 수집이 매우 중요한데, 직무중심 인사제도가 보편화된 미국에서는 다양한 출처에서의 임금조사를 통해 다양한 직무에 대한 정보를 수집할 수 있다.

가. O*net

임금조사에 직접 참여하거나 임금조사 결과를 얻을 수 있는 출처는 다양한데, 임금조사의 결과는 통상적으로 (1) 미국 노동부(US Department of Labor)(www.dol.gov)에서 제공하는 임금정보, (2) 전문 조직에서 제공하는 정보, 그리고 (3) 민간컨설팅업체에서 제공하는 정보로 구분된다. 정부, 전문조직, 민간컨설팅업체들이 제공하는 다양하고 상호 보완적인 임금정보는 기업 내 임금의 외부적 공정성을 실현하는 데 중요한 역할을 한다.

미국 노동부에서 제공하는 임금정보인 O*net은 미국 정부에서 제공하는 가장 대표적인 임금정보로서, 미국 노동부에서 직무기술서/명세서(Job description)를 표준화한 직무정보 시스템이다. O*net에서 공통적으로 제공하는 각 직무에 대한 내용으로는 다음과 같은 항목들이 있다.

① 과업(Task)

각 직무의 일반적인 과업을 설명하는데, 이는 직무 수행에 필요한 구체적인 작업에 대한 정보를 제공한다.

② 기술(Technology Skills)

각 직무에서 요구되는 기술에 대한 정보를 제공한다. 이러한 기술은 직무 수행을 위해 필요한 특정 능력과 기술적인 지식을 나타낸다(예 : 컴퓨터 프로그래밍, 커뮤니케이션, 문제 해결, 리더십 등). O*net은 직무별로 어떤 기

술이 필요한지, 그 기술들이 어느 정도의 중요도를 갖는지 등을 보여준다.

③ 작업 활동(Work Activities)

직무에서 수행되는 구체적인 직무 활동에 대해 설명한다. 해당 직무에서 일반적으로 수행되는 작업들을 나열하고 설명한다.

④ 작업 맥락(Work Context)

직무의 작업 환경과 관련된 정보인 작업 조건, 업무 일정, 근로 시간, 작업 그룹과의 상호 작용, 감동 형태 등과 같은 정보를 제공한다. 이는 직업 선택 및 직무적합성 평가에 유용하게 쓰일 수 있다.

⑤ 직책(Job Title)

직무에 지정된 특정한 이름이며, O*net에서 직책은 사용자가 직책에 기반하여 특정 직무를 탐색하고 찾을 수 있도록 돕는다. O*net의 직책은 산업 및 기업 전반에 걸쳐 일관성을 유지하도록 설계되어 다양한 직무를 설명하고 이해하는 데 공통적인 언어를 제공한다. 기업마다 같은 직무에 대해 다른 직책을 사용할 수 있기 때문에 가능한 관련된 많은 직책들을 함께 보여주며 이에 대한 정보들을 얻을 수 있다.

⑥ 교육(Education)

각 직무에서 요구되는 교육 수준, 학위, 인증, 자격증 등을 포함한 내용을 제공한다(예 : 대학 학위, 전문 교육, 인증 과정 등).

⑦ 관련 경험(Related Experience)

각 직무를 수행하는 데 필요한 경험이나 요구 사항에 대해 설명해준다(예 : 특정 분야에서의 근무 경력이나 실습 경험 등).

⑧ 직무 훈련(Job Training)

각 직무에서 필요한 훈련 정보를 제공한다. 해당 직무를 위한 교육 및 훈련 프로그램을 추천해주기도 한다.

⑨ 지식(Knowledge)

해당 직무에 필요한 특정 지식 영역을 설명해준다(예 : 엔지니어링 분야

직무에는 수학, 물리학, 컴퓨터 등의 지식이 필요하다)

⑩ 능력(Abilities)

각 직무를 수행하는 데 요구되는 특정한 능력을 설명해준다(예 : 분석적 사고력, 문제 해결 능력, 소통 능력 등)

⑪ 흥미(Interests)

해당 직무와 관련된 관심사에 대한 정보를 제공한다. O*net은 다양한 관심사 카테고리를 제공하며, 각 관심사 카테고리에는 해당 관심사와 관련된 직무들이 포함되며(예 : 예술, 과학, 사회, 경제 등의 관심사), 이러한 관심사에 따라 직무를 분류하여 제공한다.

⑫ 작업가치(Work Values)

각 직무를 수행하는 데 요구되는 작업가치에 대한 정보를 제공한다(예 : 도덕성, 자유, 도전, 안정성 등).

⑬ 작업 스타일(Work Styles)

다양한 직무들을 일정한 작업유형으로 분류하여 설명한다(예 : 관리자, 전문가, 기술자 등).

⑭ 임금 및 고용 동향(Wages & Employment Trends; Median wages)

직무 정보를 얻고자 하는 특정한 직무(예, 회계사)를 O*net 페이지에 넣으면, 위의 항목들에 대한 자세한 내용을 얻을 수 있고, Wages & Employment Trends 섹션에서 주(state)를 선택하면(예 : 뉴저지 주(New Jersey)), 현재 해당 직무를 수행하고 있는 직원의 숫자를 보여준다(예, 2021년 기준, 1,449,800명). 또한, 예상되는 성장률(2021~2031년)도 보여주며(예, 평균 4%에서 7%), 해당 직무에 대해 예상되는 일자리 숫자를 보여준다(예, 2021~2031년 : 136,400개). 이와 같이, 해당 주의 동향(State Trend)을 미국 전체와 비교해서 보여준다.

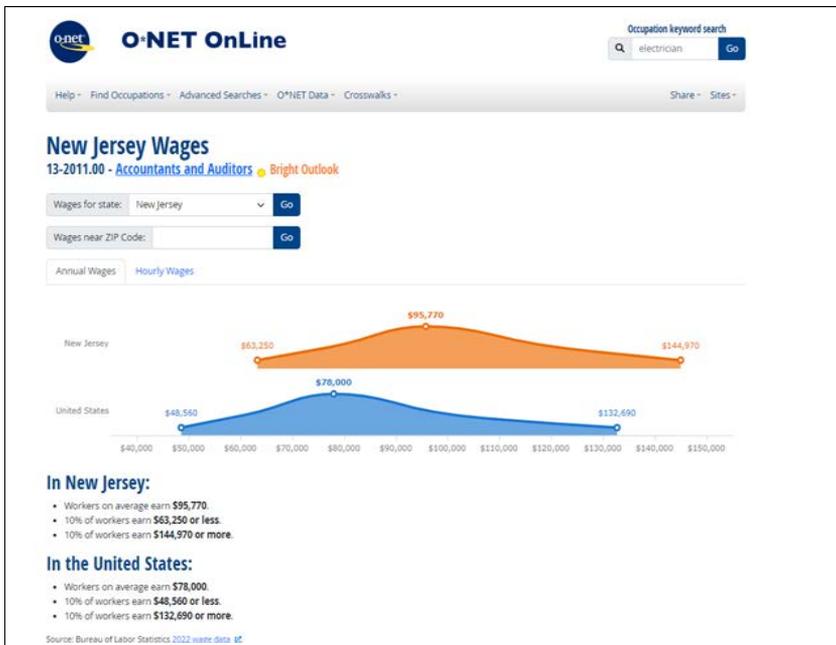
이 중에서 임금정보인 Wages & Employment Trends 섹션을 보면, 해당 직무에 대한 미국 전체 평균 시장임금 중앙값(median wages)이 시간당(hourly wages) 및 연간 임금금액(annual wages)으로 나온다. 예를 들어서,

회계사(accountant)의 시장임금 중앙값은 2022년 기준으로 시간당 37.50달러, 연간 78,000달러이다. 바로 밑에 있는 주별 임금(state wages)에서 주(state)를 선택하면(예 : 뉴저지 주(New Jersey) 선택), 미국 전체의 시장임금 중앙값과 뉴저지 주의 시장임금 중앙값을 그래프로 함께 보여줘서 비교할 수 있다. 이와 함께 상위 10% 및 하위 10%의 최고값 및 최저값의 시장임금 중앙값에 대해 해당 주와 미국 전체를 비교할 수 있도록 보여준다.

그리고 해당 주(New Jersey)에 위치한 몇 개의 도시에서 회계사가 받는 시간당 및 연간 임금금액의 백분위수(percentiles), 사분위수(quartiles), 중간값(median)이 테이블에 정리되어 나온다. 특정 도시의 우편번호를 넣으면, 해당 주 안에서 지역 시장임금값(local wages)을 보여주고, 특정 도시, 해당 주, 미국 전체의 값을 비교해서 보여준다.

O*net은 미국 기업들이 가장 보편적으로 이용하는 직무분석 자료이고 많은 미국 기업들이 내부에서 직무분석 및 직무평가를 실시할 때 직무에 대한

[그림 3-1] 미국 뉴저지 주의 회계사 직무의 임금 범위(예시)



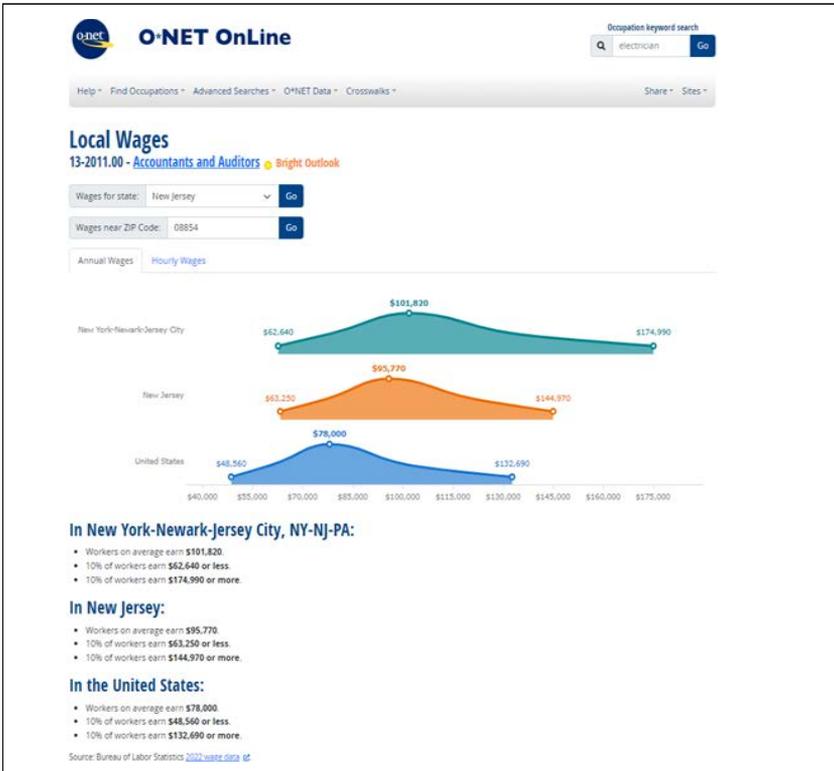
자료 : O*net Online(2023).

〈표 3-1〉 미국 주별 회계사 직무 임금 범위 비교(예시)

Location	Annual Low (10%)	Annual Q ₁ (25%)	Annual Median (50%)	Annual Q ₃ (75%)	Annual High (90%)
United States	\$48,560	\$60,920	\$78,000	\$101,150	\$132,690
New Jersey	\$63,250	\$76,930	\$95,770	\$121,460	\$144,970
Allentown-Bethlehem-Easton, PA-NJ	\$47,530	\$60,130	\$75,660	\$97,490	\$124,540
Atlantic City-Hammonton, NJ	\$54,500	\$62,710	\$80,130	\$97,790	\$120,290
New York-Newark-Jersey City, NY-NJ-PA	\$62,640	\$78,320	\$101,820	\$133,150	\$174,990
Ocean City, NJ	\$59,460	\$74,220	\$83,510	\$98,080	\$120,500
Philadelphia-Camden-Wilmington, PA-NJ-DE-MD	\$51,340	\$62,860	\$78,670	\$100,240	\$129,240
Trenton, NJ	\$60,780	\$72,340	\$91,410	\$103,490	\$130,070
Vineland-Bridgeton, NJ	\$54,680	\$64,930	\$78,730	\$102,030	\$126,970

자료 : O*net Online(2023).

〈그림 3-2〉 미국 주별 회계사 직무 임금 범위 비교(예시)



자료 : O*net Online(2023).

기본 정보를 얻는 데 이용한다. 하지만 상대적으로 단순하고 광범위한 임금 정보에 대해서는 O*net에 대한 의존도가 다소 약할 수 있다.

O*net을 이용한 임금조사의 장점 및 단점은 다음과 같다. 장점은 무료로 이용이 가능하고 매우 다양한 직무들에 대한 정보가 있다. 누구라도 쉽게 이용할 수 있으며, 지속적으로 시스템의 단점을 보완하며 발전하고 있다. 단점으로는 과거보다 세분화되고 다양한 임금 정보(산업군 또는 도시별로 분류가 가능해짐)를 제공하고 있으나, 다른 임금조사 출처에 비해서 임금 정보를 기업의 노동시장에 맞게 맞춤형해서 분석하기에는 구체적이지 않다. 입직 수준의 임금 및 직무에 대한 정보가 상대적으로 부족하다.

나. 고용비용지수(Employment Cost Index, ECI)

ECI는 노동부 노동통계실(Bureau of Labor Statistics)의 웹사이트 www.bls.gov/ncs이며, 고용주가 부담하는 보상비용의 변화를 분기마다 측정, 발표하고 있다. 장점으로는 기업의 평균 보상비용이 전 산업 또는 특정 산업의 평균 변화율과 어떻게 다른지를 비교할 수 있다는 점이고, 단점으로는 산업 평균으로 기업이 알고자 하는 특정 경쟁 기업들의 평균 보상비용을 알기가 어렵기 때문에 맞춤형 분석이 어렵다는 것이다.

다. Occupational Employment and Wages(<http://www.bls.gov/oes>)

미국 노동통계국(Bureau of Labor Statistics)에서 약 800개 직업에 대한 고용 및 임금 추정치를 산출한 정보를 제공하고 있다. 국가 전체, 개별 주, 대도시 및 비수도권 지역에 대한 정보를 포함한다.

라. 미국 전문 조직(Professional organizations)에서 제공하는 임금정보

1) WorldatWork(www.worldatwork.org)

1955년에 미국보상협회(American Compensation Association)로 시작하

였으며 현재 임금 관련 분야에서 가장 큰 전문인협회이다. 회비는 2023년 기준, 신입회원은 연간 350달러, 매년 갱신비는 265달러이다. 학생회비는 연간 55달러이고, 교수는 연간 125달러이며, 은퇴한 회원의 회비는 연간 55달러이다.

WorldatWork는 회원들을 대상으로 다음과 같은 다양한 서비스들을 제공하고 있다. 첫째, 매년 임금조사를 실시한다(예 : 2021-2022 임금예산조사(Salary Budget Survey)를 2021년에 실시하여 4,085개 기업이 참여). 둘째, 임원보상 및 직원보상에 대해 기본급 인상률, 고과급 예산 계획에 대한 조사 결과를 제공한다. 셋째, 기업이 원하는 대로 맞춤형 임금조사 보고서를 만들 수 있는 온라인 서비스를 제공한다. 다섯째, 기본급 인상률, 고과급 예산, 임금구조 조정(미국 내 기업), 승진, 변동급 유형 등에 대한 조사 결과를 제공한다. 여섯째, 그 외에도 보상에 관련된 다양한 조사(surveys) 결과를 제공한다. 예를 들면, 총보상 목록 프로그램과 관행(Total rewards Inventory Programs and Practices)은 총체적 보상 프로그램 사용에 대한 정보를 수집 및 제공하며, 해당 설문 조사는 기업에서 사용할 수 있는 다양한 총체적 보상 프로그램 및 관행의 보급에 기여할 목적으로 실시한다.

임금형평성 관행(Pay Equity Practices) 조사는 기업들이 미국 내 임금 형평성(pay equity) 달성을 위해 어떠한 노력들을 하고 있는지 이해하기 위해 해당 설문조사를 실시한다. 임금구조 정책과 관행(Salary Structure Policies and Practices) 조사는 임금구조 정책 및 관행에 대한 현재 동향 정보를 수집하기 위해 실시한 조사결과 보고서로서, 딜로이트 컨설팅(Deloitte Consulting LLP)과 공동 작업을 하였다.

직무평가 및 시장가격 관행(Job Evaluation and Market Pricing Practices) 조사는 각 기업의 직무평가 방법 추세를 탐색하고 현재 가장 보편적으로 사용되는 시장임금구조에 대한 정보를 제공하기 위해 설문조사를 실시하였다. 영업직 보상 프로그램과 관행(Sales Compensation Programs and Practices) 조사는 영업직에 대한 보상 프로그램 및 관행에 대한 현재 추세를 파악하기 위해 설문조사를 하고 보고서를 제공한다.

보너스 프로그램과 관행(Bonus Programs and Practices) 조사는 보너스 프로그램 및 관행의 현재 추세를 파악하기 위해 설문조사를 실시하였고, 보

너스 유형, 자격 기준, 평균 금액, 보너스 프로그램 관리 방법에 대한 자세한 정보가 수록되어 있다. 미래 보상 기능(Compensation Function of the Future) 조사는 보상의 기능이 미래 경영 환경의 요구 사항을 어떻게 충족할 것인가에 대해 설문조사를 실시한다. 다양한 기술의 급격한 발달과 변화로 인해 직무 또한 다양하게 생성되고 변화하고 있는데 이에 어떻게 대처할 것인가에 대한 내용을 포함하고 있다. 글로벌 보상과 혜택의 효과적 관리(Effectively Managing Global Compensation and Benefits) 조사는 다국적 기업의 전반적인 인사전략 및 관리, 글로벌 총체적 보상, 커뮤니케이션, 기술 및 거버넌스 관행에 대한 설문조사를 실시한다.

또한 WorldatWork는 총체적 보상에 대한 학술 연구를 통해 기업들이 실무적으로 조직의 전략을 강화하여 성과가 뛰어난 직원들을 모집·유치하고, 동기부여를 높이고, 이직율을 낮추고, 인재들을 잘 유지할 수 있도록 하는 데 기여하고자 하는 목적으로 연구 논문집을 발간하고 있다. 『총보상저널(The Journal of Total Rewards)』이라는 제목으로 보상과 관련된 연구 논문들을 수록하여 분기별 간행물로 발간되고 있다. 그리고 매월 보상잡지 및 뉴스를 발간하고 있는데, *Workspan*이라는 잡지를 통해 보상에 관련된 다양한 기사들을 매월 발간하고, *Workspan Daily*를 발간하고 있다.

보상 관련하여 다양한 주제의 단행본들도 발간하고 있다. 예를 들면, 『경영진 보상 및 거버넌스의 이해(Understanding Executive Compensation & Governance, 4th edition)』, 『변화하는 작업 환경(The Changing Work Environment)』, 『다이앤 얼드의 엑셀 팁(Dianne Auld's Excel Tips)』, 『공정보상: 동기와 시사점(Equity Compensation: Motivations and Implications)』, 『영업직 보상 계산(Sales Compensation Math)』, 『영업직 보상 핵심: 인사 전문가를 위한 현장 가이드(Sales Compensation Essentials: A Field Guide for the HR Professional)』, 『월드앳워크의 총보상 핸드북(WorldatWork Handbook of Total Rewards)』 등의 단행본들을 발간하였고, 보상 관련 교육 프로그램(온라인 및 오프라인)에 관한 단행본들도 발간하고 있다. 예를 들면, 『보상전문가를 위한 고급 엑셀 기능(AEXC: Advanced Excel Skills for Compensation Professionals)』, 『경영진 보상의 고급 개념(Advanced Concepts in Executive Compensation)』, 『엑셀을 통한 보상 데이터 분석 및 자동화

(CPI : Analyzing & Automating Rewards Data with Excel)』, 『임금 공정성에 대한 전념(Committing to Pay Equity)』 등의 단행본들이 발간되었다.

최근에는 온라인 회의들을 통해 보상 관련 교육들도 하고 있는데, 예를 들면, 임금 형평성 분석을 수행하는 방법과 이유(How to perform a pay equity analysis. And why you must), 조직과 보상의 변화하는 형태(The changing shape of organizations and reward) 등의 회의를 온라인으로 개최하고 있다.

다양한 이벤트들을 개최하여 기업들의 네트워크도 장려하고 있다. 예를 들면, 2022년에는 월드앳워크 사업장 공정성(WorldatWork Workplace Equity) 포럼을 미국 텍사스 오스틴 지역에서 3일간 개최했고, 2022 월드앳워크 영업직 보상(WorldatWork Sales Comp.) 네트워크 행사를 미국 시카고 지역에서 3일간 개최하였다.

Worldatwork에서는 자격증 발행도 하고 있는데, 공인 보상 전문가(Certified Compensation Professional, CCP), 공인 경영진 보상 전문가(Certified Executive Compensation Professional, CECP), 글로벌 보수 전문가(Global Remuneration Professional, GRP), 공인 복지 전문가(Certified Benefits Professionals, CBP) 자격증을 발행하고 있으며, 자격증을 획득한 회원들에 대해 자격증 종류와 직책(예, VP of HR)의 정보를 홈페이지에 게재하고 있다.

2) 인적자원관리협회(Society for Human Resource Management, SHRM)(www.shrm.org)

인적자원관리협회(SHRM)은 1948년에 설립된 인사전문인협회로서 세계에서 가장 큰 단체이다. 전 세계 160여개국에서 약 300,000명의 회원을 보유하고 있으며, 회비는 2023년 기준 일반회원은 연간 244달러, 글로벌회원은 연간 109달러, 학생회원은 연간 49달러이고, 은퇴한 회원의 회비는 연간 55달러이다. 임금을 포함한 인사관리에 대한 전반적인 내용을 다루며 다양한 서비스를 제공한다. 첫째, 임금조사를 실시한다. 전략적 인적자원관리 보상 데이터 센터(SHRM Compensation Data Center)(<https://www.shrm.org/>)

resourcesandtools/business-solutions/pages/salary-data-service.aspx)에서는 Salary.com과 연계하여 기업이 원하는 대로 맞춤형 임금조사 보고서를 만들 수 있는 온라인 서비스를 제공한다. 현재 225개 산업 분야의 1,500개 이상의 직무에 대해서 시장임금 검색이 가능하고, 산업군, 지리적 위치 및 회사 규모(수익) 별로 임금 정보를 찾아볼 수 있다. 임원 임금에 대한 정보도 얻을 수 있다. 비용은 회원이면 보고서당 220.5달러이고, 비회원이면 보고서당 245달러이다.

둘째, 온라인 및 오프라인 교육을 실시하고 있으며, 인사관리 관련 책들을 발행하고 있다. 예를 들면, 총보상 강화(Enhancing Total Rewards), 보상의 기초(Foundations of Compensation), 전략적 인적자원관리 핸드북(Handbook for Strategic HR) 등의 단행본들을 발간했다. 직원 교육에 관련된 자료들을 제공하고 있는데, 예를 들면, 인사 전문가들에게 질문을 하고 조언을 들을 수 있는 서비스를 제공하고, 이직 조사 자료(Turnover Survey Data), 유급휴가 신청서(Paid Time Off(PTO) leave Request Form), 인적자원관리 체크리스트(HR Checklists) 등의 자료를 제공한다.

셋째, 채용에 관련된 지원을 제공하고 있다. 예를 들면, 인사관리에 관련된 직무 채용 공고 및 지원이 가능하다.

넷째, 자격증들을 발행하고 있다. 전략적 인적자원관리 공인 전문가(SHRM Certified Professional, SHRM-CP), 전략적 인적자원관리 수석 공인 전문가(SHRM Senior Certified Professional, SHRM-SCP), 전략적 인적자원관리 인력관리자 자격(SHRM People Manager Qualification, PMG) 등의 자격증들을 발행하고 있다.

다섯째, 다양한 컨퍼런스들을 개최하고 있다. 예를 들면, 2023년 전략적 인적자원관리 연간 컨퍼런스 및 엑스포(SHRM23 Annual Conferences & Expo)를 미국 라스베가스에서 2023년 6월 11일부터 14일까지 4일간 개최했고, 전략적 인적자원관리 인재 컨퍼런스 및 엑스포(SHRM Talent Conference & Expo)를 2022년 4월 미국 덴버에서 4일간 개최했다.

여섯째, 매월 인사관리 잡지 및 뉴스들을 발간하고 있는데, *HR Magazine*을 매월 발간하고 있고, *HR news*를 온라인으로 매일 보내준다.

WorldatWork와 SHRM 같은 전문조직이 실시하는 임금조사의 장점 및 단

점은 다음과 같다. 장점으로는 다양한 산업군에 대한 정보가 많고, 분류가 잘 되어 있어 매우 포괄적인 비교가 가능하며, 제공되는 정보가 많다는 것이다. 단점으로는 비용이 들며, 직무가 다양하지 못하고, 정보가 너무 방대해서 처리하기가 쉽지 않다는 것이다.

마. 임금 관련 민간컨설팅 기관(Consulting organizations)

임금조사에 필요한 정보를 수집하기 위해 민간컨설팅 기관들을 활용하기도 한다. 임금조사에 관련된 대표적인 컨설팅 기관으로는 Mercer, Deloitte, WTW(Willis Towers Watson), WageWatch 등이 있다(한국에서도 이용 가능한 임금조사 컨설팅 기관이다). 예를 들어, 한국노동연구원에서 발간한 이장원 외(2015) 논문에 따르면,

“B사는 직무급 전문 컨설팅 회사로부터 정기적인 시장임금정보를 제공받고 있으며, 이를 기본급 결정에 적극 활용하고 있다. 이 컨설팅 회사는 세계적인 인적자원관리 전문 컨설팅 회사로서, 1년에 한 번씩 300~400개 한국 기업들에 대한 임금조사를 통해 직무별 임금정보를 구체적으로 수집하여 회원사들에 제공하고 있다. 이 임금정보에는 한국의 정치, 경제, 노동, 세무 및 복지와의 관련한 동향이 소개되며, 임금조사에 참여한 기업목록, 직무등급·직무명칭·경력등급별 임금정보, 컨설팅사 고유의 직무평가체계에 입각한 임금정책선, 보상제도에 대한 동향 등이 포함된다. 임금정보는 기본급과 각종 수당이 포함된 현금보상 및 총보상의 금액이 제공되고, 임금범위의 중간점인 콤파울(compa-ratios)에 따른 임금정보도 있다. 이와 같은 임금정보의 존재는 B사의 직무급 임금수준이 노동시장에서 외적 공정성을 확보하는 데 큰 역할을 하고 있으며, 이를 통해 경쟁력을 보유하면서도 효율적인 임금수준을 유지할 수 있다.”

라고 소개된 바 있다.

그 외 다양한 온라인 회사들을 통해서도 임금조사에 필요한 정보들을 수집할 수 있다.

1) CompGeo Online(<http://www.ictcw.com/gprohome.html>)

1981년에 설립된 보상/임금 관리, 분석, 예측을 전문으로 하는 글로벌 기업이다. 직무급 및 총체적 보상에 관한 조사, 분석, 계획 및 예측이 가능한 소프트웨어를 제공하고 있으며, 지역 간 임금조사를 비롯해서, 온라인 도서관 등의 자료를 제공함으로써 다양한 직무들에 대한 정보를 얻을 수 있다. 온라인으로 쉽게 접근이 가능하고, CompGeo Online Professional Forecast Library는 다양한 직군들에 대해서 포괄적인 직무급 및 직원 복리후생에 대한 예측을 목적으로 한다. CompGeo Professional Geographic Salary Differentials Report set에서는 미국 전역의 모든 영역에 걸쳐서 직군들이 분류되어 있으며, 23개 직종들에 대한 정보를 제공하고, 지역에 따른 직무급 차이 등의 정보를 제공한다. 직군에 따라 비용이 발생한다.

2) Corporate Compensation Strategies(<http://www.ccstrategies.com>)

기업 맞춤형 정보(임금조사 설계, 임금조사 실시, 시장임금 정보 제공, 보상 설계 등)를 제공하는 보상 정보제공 업체이다. 포춘 500 회사들과 중소기업을 포함해서 100여개의 기업들에 보상 정보를 제공하고 있다.

3) Culpepper Compensation & Benefits Surveys

(<http://www.culpepper.com/info/cs/surveys/default.asp>)

총체적 보상(직무급 및 복리후생 포함) 조사 및 임금조사 데이터를 제공하는 보상 컨설팅 회사이며, 보상 전략 및 정책 개발, 직무분석 및 벤치마킹 정보 제공, 맞춤형 노동 시장분석, 인건비 영향 분석, 임금체계 감사 및 설계, 내부 공정성 분석과 같은 서비스를 제공한다.

4) Dietrich Surveys(<http://www.dietrichsurveys.com>)

임원보상 전략 및 인센티브 설계를 전문으로 하는 컨설팅 기관이다. 미국, 영국 및 유럽, 중동 및 아프리카의 기업들을 고객으로 두고 있으며, 산업별 임금조사 등 맞춤형 서비스를 기업에 제공하고 있다.

5) Economic Research Institute(<http://www.eri.com/salaryassessor/Main>)

ERI 경제연구소는 30여 년 전에 민간 및 공공기관에 보상 관련 정보를 제공하기 위해 설립되었다. 1,100개 이상의 산업 부문에 대한 최신 노동시장 정보와 함께 임금 및 임원보상조사 데이터를 수집하여 정보를 제공한다.

6) SalaryExpert.com(<http://www.salaryexpert.com>)

ERI와 연계하여 기업, 인사전문가 및 구직자들에게 8,700개 이상의 지역, 약 1,100개의 산업, 1,000개의 임원 직위를 포함한 13,000개 이상의 직무에 관한 보상 데이터를 제공한다.

7) IT Compensation Survey(<http://www.footepartners.com>)

IT 분석 회사이자 독립적인 벤치마크 연구기관으로서 5,300개 이상의 글로벌 기업에 기본급, 인센티브, 직능급 등의 임금 데이터를 제공한다.

8) PayScale.com(<http://www.payscale.com>)

임금에 관련된 정보를 제공하는 회사로, 온라인 보상 소프트웨어, 최신 임금데이터, 직원 설문 정보, 임금조사, 노동시장분석 정보, 보상 관련 연구 결과 보고서, 보상 경향 등 방대한 양을 제공한다.

9) Salary.com(<http://www.salary.com>)

미국 및 글로벌 노동시장 데이터, 최저 임금, 임원보상, 임금조사, 보상 소프트웨어, 보상 컨설팅을 제공한다. 구직자들에게 채용 및 임금에 관한 정보를 제공할 뿐만 아니라, 기업들에 임금에 대하여 다양한 정보를 제공한다.

10) WageWatch Compensation Surveys
(<http://www.wagewatch.com>)

Salary.com과 연계하여 보상 및 임금정보, 온라인 소프트웨어 및 서비스를 제공한다.

11) The Survey Group(<http://www.thesurveygroup.com>)

컨설팅 회사로서 보상 및 복리후생 데이터, 인적자원 정보, 컨설팅 서비스, 임금조사를 포함한 다양한 설문조사 정보를 회원들에게 제공한다. 예를 들면, 벤치마크 보상 설문조사(Benchmark Compensation Survey), 보상 계획 및 실행 설문조사(Compensation Planning and Practices Survey), 직원 복리후생 설문조사(Employee Benefits Survey)를 하고 그에 대한 보고서를 제공하고 있다.

12) Total Compensation Solutions(<http://www.Total-comp.com>)

HR 컨설팅 회사로서 의료, 비영리, 금융, 출판, 케이블 및 통신을 포함한 다양한 산업분야에 임원보상, 이사회 보상, 비영리기관 보상, 임금 관리, 인센티브를 포함한 보상 기획, 영업사원 보상, 임금조사, 컨설팅 등과 같은 다양한 보상데이터를 제공한다.

13) Towers Watson Data Services(<https://www.towerswatson.com/Services/our-solutions/global-dataservices>)

1828년에 설립된 대표적인 보상 컨설팅 회사로서 기업 맞춤형 임금조사를 실시하고 결과 및 분석 등의 컨설팅을 제공한다.

14) WageAccess Compensation Survey(http://www.wageaccess.com/start_page.asp)

총체적 보상에 관한 설문조사 결과를 제공하고 있고, 임금조사, 벤치마크에 대한 정보 제공 및 직원 복리후생 및 인센티브 설문조사 결과도 제공한다.

15) Western Management Group(<http://www.wmgnet.com>)

임금조사 설계, 개발 및 실행 서비스를 제공한다. 첨단 기술, 통신, 제약, 항공 우주, 금융, 소매, 소비재, 미디어 및 광고, 엔터테인먼트, 농업 및 교육 기관을 포함한 다양한 산업 분야의 약 10,000개 이상 글로벌 기업을 대상으로 임금조사 및 연구를 수행하고 있다.

위와 같은 컨설팅 기관을 이용한 임금조사의 경우 장점 및 단점은 다음과 같다. 장점으로는, 산업군에 따라 많은 정보를 얻을 수 있으며, 임금정보를 기업이 원하는 대로 구성해볼 수 있다는 것이다. 경쟁 기업들에 대한 정보를 얻을 수 있다. 단점으로는 비용이 많이 들며, 너무나 많은 임금 정보로 인해 임금 결정을 하는 데 압도되기 쉽다는 것이다.

3. 미국 직무급의 현재 경향

미국 기업들은 직무급 임금수준 및 임금구조를 설계하기 위해 다양한 방식들을 사용하고 있고, 어떠한 급여 구조 유형을 채택하더라도 직무내용이 자세하게 기술된 직무기술서와 시장임금 조사를 기초로 하기 때문에, 미국 노동부가 주관하는 임금직무정보시스템인 O*net을 비롯하여, 앞서 언급된 다양한 정보 출처를 이용하여 직무내용과 시장임금을 파악할 수 있는 정보를 얻는다.

미국에서 현재 가장 많이 사용되고 있는 임금구조(salary structures)는 (1) 시장 기반(market-based) 임금구조, (2) 전통적(traditional) 임금구조, (3) 순수시장가격(pure market pricing) 임금구조, (4) 브로드밴드(broadband) 임금구조, 그리고 (5) 단계적(step structure) 임금구조이다(Cybulski, Sever, & Stoskopf, 2019).

가. 시장 기반(market-based) 직무급

시장 기반 직무급은 기업 내부에서 실시하는 자세한 직무분석과 직무평가에 따라 임금을 책정하기보다는 노동시장의 시장임금에 의존하여 직무급 임금을 결정하는 방식이다(이장원 · 송민수 · 김윤호 · 이민동, 2015). 미국에서 가장 널리 사용되어 왔으며 가장 보편적인 임금구조이다. WorldatWork와 Deloitte Consulting LLP가 실시한 2019 Survey of Salary Structure Policies and Practices의 결과를 보면, 해당 설문조사에 참여한 기업의 55%가 시장 기반 임금구조를 사용한다고 보고되어 있다. 시장임금 정보에 크게 의존하다 보면, 임금을 결정하는 데 있어서 기업이 주도권을 잡

지 못하고 계속 변동하는 시장임금에 끌려가기 때문에 능동적이기보다는 수동적으로 임금 결정을 할 수밖에 없는 단점이 있다. 그럼에도 가장 보편적으로 사용되는 이유는 직무급을 기본으로 해서, 성과급, 직능급, 숙련급 등의 다양한 시장임금율을 알아볼 수가 있고, 급변하는 노동시장 상황 등을 파악할 수 있는 유연성이 있을 뿐 아니라, 기업이 인건비와 외부 및 내부 공정성에 대해서 합리적인 수준의 통제가 가능하기 때문이다(Cybulski, Sever & Stoskopf, 2019).

나. 전통적(traditional) 직무급

전통적 직무급은 시장 기반 임금구조 다음에 보편적으로 사용되고 있는 임금구조 유형이다. 주로 컨설팅, 전문직, 과학 및 기술 서비스 산업, 그리고 직원이 100명 미만인 기업들이 전통적인 임금구조를 사용한다(WorldatWork, 2019). 전통적 직무급의 특징으로는 여러 개의 임금등급을 사용하여 직원들이 천천히 최대 임금값에 도달하게끔 하며, 일반적으로 적은 임금 인상을 제공한다. 따라서 임금 등급 간에 승진할 수 있는 여러 기회를 제공하여 직원들에게 동기를 부여할 수 있고, 기업이 임금에 대해 더 많은 통제력을 행사할 수 있는 장점이 있으나, 이러한 전통적인 급여구조 안에서 상위 임금 등급으로 승진할 수 있는 가능성은 일반적으로 높지 않고 임금 인상률도 낮기 때문에 직원들은 다른 기업으로 이직할 수 있는 기회를 찾거나 동기부여가 낮아져서 생산성이 떨어질 수 있다. 많은 기업들이 기업 내에서 실시한 직무분석 및 직무평가표와 노동시장에서 해당 직무에 대한 평균 임금을 매칭하여 최종 직무급을 결정하는 방식으로 최종 임금 결정을 하는 경향을 보인다. 기업 내부에서 직무분석 및 직무평가를 실시해서 내부공정성을 반영한 직무구조를 만들고, 외부공정성을 반영하기 위해 시장임금을 파악하여 매칭한다. 기업들은 주로 직무내용이 잘 알려져 있고 비교적 안정적이며 많은 기업들에 보편적으로 존재하는 직무인 대표 직무(benchmark jobs)들을 중심으로 임금조사 시에 임금 매칭을 실시한다.

다. 순수시장가격(pure market pricing) 직무급

순수시장가격 직무급은 최근에 등장한 임금구조의 유형으로, 이제까지의 전통적인 임금구조와 시장 기반 임금구조와 같이 공식적인 임금구조를 통해 임금을 설계하고 관리하는 것이 아니라 순수한 시장 가격을 책정하는 접근 방식이다. 직무 기반 임금 범위(Job-based pay ranges)라고도 한다. 전체적인 임금체계 설계에 대한 결정을 노동시장의 정보에 크게 의존하는 시장 기반의 임금구조와 달리, 각각의 개별 직무에 대해서 시장임금 정보를 얻는 구조라고도 할 수 있으며, 임금범위는 개별 직무에 대해 얻은 시장임금 정보를 기반으로 한다.

WorldatWork와 Deloitte Consulting LLP가 실시한 2019 Survey of Salary Structure Policies and Practices의 결과를 보면, 해당 서베이에 참가한 기업의 5분의 1인 18%가 기업의 일부 직무에 대한 임금 결정을 하기 위해 해당 접근 방식을 사용한다고 했고, 11%의 기업이 전체 임금구조를 결정하는데 이 방식을 사용한다고 응답했다. 전력, 수도, 석유 및 가스 산업의 기업들이 해당 임금구조를 많이 사용한다고 조사되었다(Cybulski, Sever & Stoskopf, 2019). 이러한 경향은 미국의 이용 가능한 시장임금에 대한 정보가 매우 풍부해짐에 따른 결과일 가능성이 높다.

라. 브로드밴드(broadband) 직무급

브로드밴드 직무급은 전통적인 임금구조에서 나타나는 여러 개의 직무 및 임금 등급의 수를 줄여서 직무 등급별 임금구간을 확대함으로써 직무배분의 유연성을 확보하고, 동일 직무등급이라도 개인성취에 따라서 임금 차등과 승급이 가능하도록 설계된 임금구조이다. 브로드밴드 임금구조의 장점은 승진보다는 직원의 장기적인 경력 개발에 더 중점을 둔다는 데 있다. 승진 기회가 많지는 않지만 그 대신 직원들이 직무에 맞는 기술을 개발하고 더 많은 책임을 맡을 수 있도록 하여 승진 없이도 정기적으로 임금을 인상하면서 본인의 역할을 성장시킬 수 있다. 하지만 간소화된 급여밴드(pay band)에서 급여의 최소값과 최대값의 차이가 넓어지기 때문에 기업의 입장

에서는 비용관리가 어려워지는 단점이 있다. 해당 임금구조는 수평적 임금구조를 사용하는 소규모 기업에 특히 유용하게 쓰일 수 있다.

한때 브로드밴드 직무급을 많이 사용하는 경향을 보였는데, 예를 들면,

“1990년대에 IBM은 5,000개의 직무와 24개 임금 등급으로 구성된 임금구조를 가지고 있었는데, 이를 1,200개의 직무와 10개 임금 등급으로 구성된 임금구조로 바꾸었다. IBM은 브로드밴드를 사용하기 위해, 점수 요인(point-factor)에 의한 직무평가를 직무기술서에 의해 직무들을 재배열하는 방법으로 바꾸었다.”(인적자원관리, 정진철 외, 7판, p.343).

“프랫 앤 휘트니(Pratt and Whitney)사는 종전에 11개의 임금 등급과 3,000개의 직무를 가지고 있는 초급 또는 중간관리자 등급을 6개의 임금등급과 수백 개 정도의 직무로 대폭 단순화하였다”(인적자원관리, 김용민 외, 8판, pp.498~499)

라고 하였다.

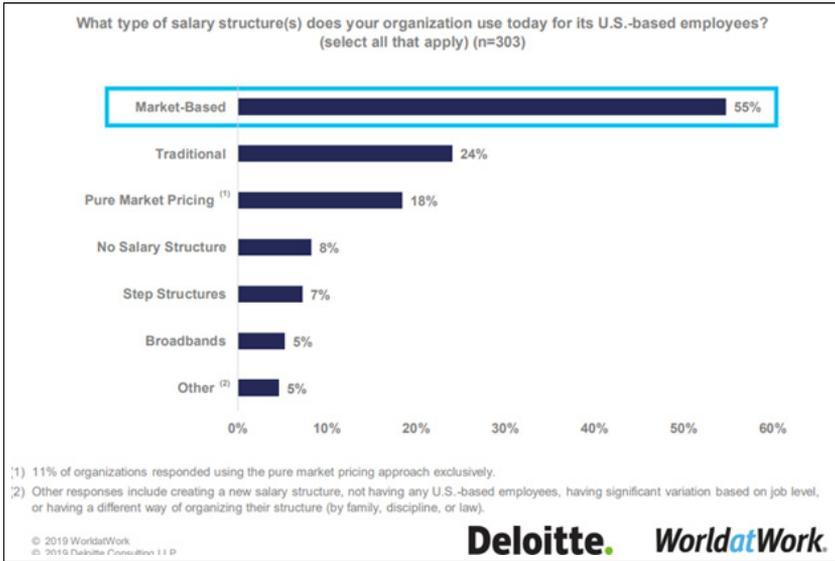
하지만 2019년 WorldatWork와 Deloitte Consulting LLP가 실시한 2019 Salary Structure Policies and Practices Survey에 따르면, 최근에는 브로드밴드 임금구조를 따르는 기업들이 크게 감소하는 모습을 보여주고 있다. 2012년 12%에서 2019년 5%로 줄어들었다고 보고되었다(Cybulski et al., 2019).

브로드밴드 임금구조 사용 감소의 이유로는 기업들이 특정 직무에 대해 보다 더 표적화된 시장임금과 급여범위에 대한 정보를 얻고자 원하기 때문이며, 브로드밴드 임금구조는 직무의 단순화로 인해 경력 경로(career ladders, career paths)를 줄였기 때문에 실제 기업 내 직무구조를 잘 반영하지 못하기 때문 등으로 보인다(Cybulski, Sever & Stoskopf, 2019).

마. 단계적 직무급(step structure)

단계적 직무급은 직무등급에 따라 승진 및 책임의 정도를 고려하는 전통적인 임금구조 및 브로드밴드 임금구조와 달리, 근무 경력에 훨씬 더 중점을 두는 유형이다(Cybulski, Sever & Stoskopf, 2019). 한국의 연공급과 유

[그림 3-3] 미국 기업들의 급여체계 유형별 분포



자료 : WorldatWork(2019).

사하나, 단계적 임금구조는 직무급을 기반으로 한다. 기업이 직원들에게 미리 정해진 일정에 따라 고정급 임금인상률을 적용하는 임금구조이다. 예를 들면, 단계별 일정에 따라 해당 직무에 대해 5년의 경력을 가진 직원이 3년의 경력을 가진 직원보다 더 높은 기본급을 받는다(Cybulski, Sever & Stoskopf, 2019).

제4절 미국의 기업 사례

메이요 클리닉은 1864년에 윌리엄 워렐 메이요가 미국 미네소타 주 로체스터에서 가톨릭 수녀님의 요청에 의해 개원한 병원이다. 후에 메이요의 아들들이 이 가업을 계승하여 크게 발전시켰다. 메이요 클리닉은 매년 미국 내에서 ‘최고의 병원’에 선정되는 비영리 학술 의료 센터로, 주로 보건의료, 교육 및 연구를 중점으로 하고 있다.

메이요 클리닉은 1986년에 플로리다 캠퍼스를, 1987년에 아리조나 캠퍼스를 인수했다. 이후 미네소타, 플로리다, 아리조나 주의 세 병원을 통합하기 위한 많은 노력을 기울였다. 2001년부터 미네소타 주의 메이요 클리닉은 의료진과 임원을 제외한 직원들의 임금체계를 시장 평균 임금율의 60th percentile 수준을 목표로 하는 임금 범위(salary range)를 적용해 왔다.

이 보상 철학을 2005년 아리조나 병원에, 2011년에는 플로리다 병원에 도입했고, 2011년부터 세 병원 모두 동일한 철학과 임금체계를 도입하게 되었다. 또한, 공유 서비스 모델(Shared service model: 통합된 조직 구조와 재무 구조)을 도입하여 모든 병원에 표준화된 서비스를 제공하기 시작했다. 이는 서로 다른 지역에 위치한 세 병원에서 일하는 직원들이 표준화된 직무 기술서(standardized job descriptions)와 인사 정책을 사용하고, 보고 체계도 단일화함으로써 소통의 혼란과 부재를 줄이고 동일한 목표 설정 및 달성을 위한 노력을 할 수 있도록 도움을 주었다.

메이요 클리닉은 세 지역에 위치한 병원들의 보상 철학, 임금 체계 및 임금 지급을 표준화하여 단일화된 직무중심 인사관리제도를 수립하였다. 이를 위해 인사부서의 보상담당자들은 표준화된 방식에 따라 지역 시장을 기준으로 공정한 임금을 책정하고, 모든 직원들에게 일관된 보상 전략과 시장 분석 접근 방식을 적용하기 위해 노력하였다.

메이요 클리닉의 연합된 보건보상부서(allied health compensation department)는 공유 서비스 영역 중의 하나로, 세 지역의 병원에서 근무하고 있는 보상담당자들이 하나의 부서로 협력하여 모든 직원들에게 동일한 서비스를 제공한다. 각 지역 병원에서 한 명의 보상담당자(compensation analyst)와 한 명의 인사담당자(HR generalist)를 선발하여 세 병원을 연합하는 팀이 구성되었고 다음과 같은 직무평가 과정을 함께 하도록 하였다. 첫째, 각 지역 병원별로 직무평가 과정의 각 단계를 정의하고 이를 하나의 단일 과정으로 통합한다. 또한 현재 과정의 문제점과 결함을 해결하기 위해 적극적으로 개선한다. 둘째, 직무평가 과정의 각 단계를 담당할 담당자를 명확히 정의한다. 셋째, 표준화된 시장임금을 책정 접근 방식을 확립한다. 넷째, 고위 경영진의 참여 방법과 시기를 결정한다. 다섯째, 모든 직무평가 과정을 문서화하고 향후 사용을 위한 자료(예, 참고 안내서, 체크리스트, 템플

릿 등)를 제공한다.

이러한 노력과 단일화된 접근 방식을 통해 메이요 클리닉은 세 지역의 병원에서 일하는 보상담당자들이 협력하여 효율적으로 보상체계를 운영하고, 직원들에게 공정하고 일관된 보상을 제공할 수 있게 되었다.

메이요 클리닉은 직무평가 과정에서 가장 시간이 많이 소요되는 부분으로 세 지역 병원의 공정을 정의하는 것이라는 것을 인식하게 되었다. 이를 위해 고려해야 할 다양한 사항들이 있었는데, 예를 들면, (1) 새로 만들어지는 연합 부서를 재조직하는 데 주요 이해 관계자는 누구인가? (2) 세 병원의 인사부서들과 연합된 인사부서 간의 가장 적합한 의사소통 방법은 무엇인가? (3) 각 병원에서 이루어지는 직무평가 과정에 다수의 인사 직원들이 참여하는데, 가장 적절한 의사소통 방법은 무엇인가? (4) 시장임금 분석 단계 전에 인사담당자가 어떤 작업을 수행하여야 보상 분석가로의 원활한 전환을 할 수 있는가? (5) 서로 다른 지역 시장에서 시장임금 책정 접근 방식을 어떻게 표준화할 수 있는가? (6) 대규모 부서의 직무평가 시작부터 실행까지 합리적인 일정을 어떻게 설정해야 하는가? 등의 합의점을 도출해야 했다.

메이요 클리닉은 이러한 대규모의 직무평가 과정을 성공적으로 이루기 위해 연합 팀과 각 병원 인사부서의 고위 경영진을 중요한 참여자로 포함시켰다. 직무평가 과정의 성공에는 조직의 최상위 수준에서 인사부서의 전체 전략과 해당 전략이 조직의 목표와 사명을 지원하는 방식에 대한 전체 그림에 초점을 맞추는 것이 매우 중요하다고 판단했다. 이를 위해 고위 경영진의 지원이 필수적이었고, 프로젝트 초기에 모든 지역의 병원들이 공동의 목표를 위해 협력하는 것이 직무평가 과정 후반에 발생할 수 있는 문제점을 줄이는 데 도움이 될 것이라고 판단하였다.

메이요 클리닉의 연합 팀은 직무평가와 시장임금 검토 요청 양식을 개발하여 문서화하였다. 이 문서에는 각 지역 병원 부서들의 고위 경영진과 해당 부서를 지원하는 인사부서의 서비스 파트너(service partner)가 서명하도록 하였다. 이를 통해 최고 경영진의 참여를 독려하고, 각 부서 리더들은 인사부서의 참여가 직무평가 과정에서 매우 중요하다는 것을 인지하게 되었다.

메이요 클리닉의 직무평가 과정에는 각 지역 병원에서 최소한 6명의 인사부서 직원이 참여했다. 이로 인해 직무평가 과정의 소유권을 정의하고 모든

참여자 간의 의사소통을 유지하는 것이 어려웠다. 이를 해결하기 위해, 메이요 클리닉은 인사담당자와 리드 보상담당자(a lead compensation analyst)가 리더로서 역할을 맡았다.

[그림 3-4]를 보면, 메이요 클리닉의 인사부서 구조는 서비스 파트너가 중심에 위치하는 형태를 띠고 있다. 서비스 파트너는 특정 서비스 라인 내의 관리자와 직원들을 지원하기 위해 할당된다. 예를 들어, 영상의학과는 한 명의 서비스 파트너로부터 인사 지원을 받으며, 이러한 지원은 일반적으로 지역별로 이루어진다. 즉 세 개의 메이요 클리닉 각각에 한 명의 서비스 파트너가 영상의학과를 지원한다. 서비스 파트너는 보상을 포함한 다른 많은 영역 전문가들의 지원을 받으며, 각 보상담당자는 서비스 파트너를 지원한다. 또한 리드 서비스 파트너와 리드 보상담당자는 이메일, 공유 드라이브, 전화 또는 화상 회의를 통해 각자의 동료들과 의사소통을 유지하기 위해 협력한다.

메이요 클리닉에서는 일반적으로 보상담당자들이 시장분석 단계에서 직무평가 과정에 참여한다. 이는 초기 작업으로 부서 구조 및 직무 수와 레벨 결정, 직무 기술서 작성 등을 포함한다. 그러나 연합 팀에서 논의된 문제 중 하나는 이미 완료된 직무평가의 재작업이 필요한 경우를 어떻게 완화할 것인가였다. 보상담당자가 시장가격 책정을 위해 직무기술서를 검토하는 과정에서, 기술서의 내용이 부족하거나 해당 역할에 맞지 않는 최소 교육 및 경험 요구 사항이 있을 수 있었다. 이러한 상황이 발생하면 서비스 파트너가 해당 부서 리더와 보상담당자를 재연결하여 소통과 협력을 통해 문제를 해결하도록 도왔다.

직무평가 과정의 일환으로, 서비스 파트너는 직무평가의 과정인 직무분석 후 직무기술서를 작성하는 과정에서 해당 부서와 협력하는 것이 매우 중요했다. 서비스 파트너는 컨설턴트 역할을 수행하여 해당 부서의 리더가 책임지고 직무기술서를 잘 작성할 수 있도록 도움을 주었다. 예를 들면, “왜 이 특정 직무가 필요한가? 분석가 직무(analyst job)에 레벨이 두 개뿐이라면 부서가 목표를 성공적으로 달성할 수 있는가?”와 같은 질문들을 통해, 시장 임금 분석 단계 이전에 내부 공정성을 고려하여 직무체계를 잘 설계할 수 있도록 돕는 역할을 하였다.

[그림 3-4] 메이요 클리닉의 인사부서 구조(Mayo Clinic Human Resources Service Wheel)



자료 : Berg, E.(2013), “An Upgraded Job Evaluation Process at Mayo Clinic,” *Workspan*, 56(9), p.47.

메이요 클리닉에서는 각 지역 병원의 시장임금 가격 책정 접근 방식이 지역의 본질적인 차이 때문에 동일하게 적용될 수 없었다. 로체스터의 미니애폴리스와 세인트 폴 메트로 지역은 일부 직무에 대해 경쟁력 있는 채용 시장일 수 있지만, 다른 직무에는 더 넓은 중서부 지역 접근 방식이 더 적절할 수 있었다. 반면, 피닉스와 스코츠데일 지역의 시장임금은 일반적으로 미국 남부 중앙 지역 시장임금보다 높았기 때문에, 애리조나 지역 병원은 경쟁력을 유지하기 위해 높은 지역 시장임금을 고려해야 했다. 이로 인해 직무평가 과정의 모든 과정들을 표준화하는 것(모든 직무 및 지역에 대해 동일한 노동시장을 고려하는 것)은 무리한 일이었다.

메이요 클리닉에서 선택한 접근 방식은 각 지역 병원의 요구와 가장 일치

하는 노동시장을 사용하면서, 모든 지역에서 표준화된 병원 내 직무 기술서(내부 공정성 확보)를 사용하여 내부 공정성을 확보하고, 동일한 임금조사 직무를 사용하여 임금 결정을 내리는 것이었다. 이를 위해 보상담당자들은 각 직무에 대한 임금조사 일치 항목을 식별하기 위해 협력하고, 각 지역에 해당하는 데이터를 추출했다. 다만, 미국 전역의 전체 노동시장(a national recruitment market)을 사용해서 채용하는 경영 직무(management jobs)는 세 지역 시장에서 동일한 임금 범위로 임금이 책정되었다.

[그림 3-5]는 지역 시장임금 조사 결과로 직무의 급여 범위를 정의하는 가상의 예시를 보여준다. 데이터 입력 직무를 수행하는 직원(data entry clerk)의 급여는 각 지역에서 동일한 네 개의 임금조사 일치 항목을 혼합하여 책정되었으며, 지역별로 임금 범위를 조정했다. 임금 범위는 메이요 클

[그림 3-5] 메이요 클리닉 직무별 급여 범위 산정(예시)

Figure 2 | Job Pricing Example

Allied Health Salary Structure

Range	Minimum	Midpoint	Maximum
099	10.61	12.19	13.79
100	10.93	12.57	14.20
101	11.28	12.96	14.65
102	11.61	13.35	15.10
103	11.99	13.77	15.56
104	12.35	14.20	16.03
105	12.74	14.64	16.54
106	13.06	15.09	17.12
107	13.38	15.54	17.70

Job Title: Data Entry Clerk

Campus	Regional Market 60 th Percentile	Assigned Salary Range
Rochester, Minn.	14.24	104
Jacksonville, Fla.	13.26	102
Phoenix/Scottsdale, Ariz.	14.77	105

자료: Berg, E.(2013), "An Upgraded Job Evaluation Process at Mayo Clinic," *Workspan*, 56(9), p.48.

리닉의 보상 전략에 따라, 시장임금 중간값과 시장 60th percentile 데이터 포인트 사이에서 가장 가깝게 일치되는 점을 고려하여 결정되었으며, 내부 공정성(internal equity)도 고려되었다.

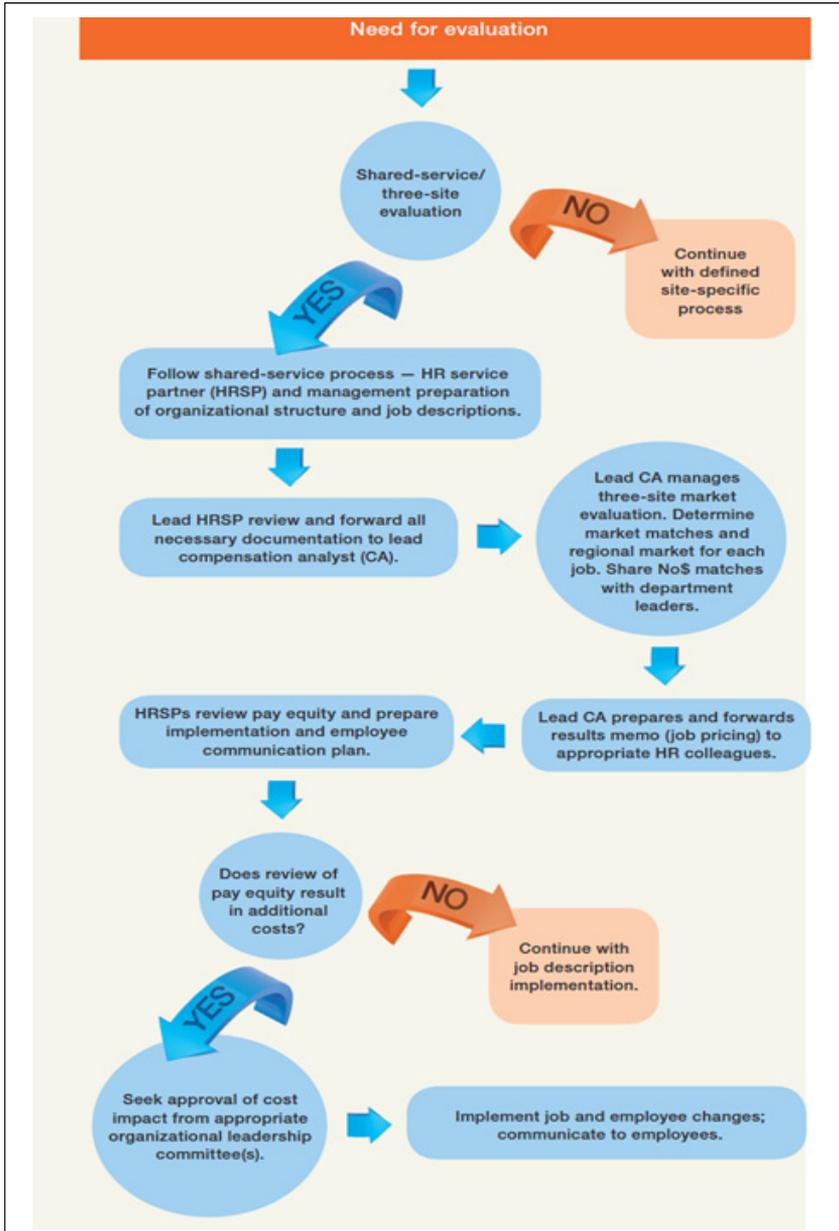
메이요 클리닉은 협력적이고 투명한 직무평가 과정을 위해 시장임금 조사보고서를 고위 경영진들과 공유하여 직무 급여율을 최종 확정하기 전에 부서 리더들로부터 확인할 수 있도록 하였다. 이렇게 함으로써 부서 리더들은 시장임금을 반영하는 임금 조사보고서를 받아서 보상담당자들이 선택한 일치 항목이 가장 적합한지 확인할 수 있었다. 이러한 접근 방식으로 부서 리더들의 참여와 지원을 확보할 수 있었다.

[그림 3-6]에서 볼 수 있듯이, 메이요 클리닉의 공유 서비스 직무평가 연합 팀은 직무 생성, 시장임금 분석, 그리고 실행 단계를 다루는 세 지역 병원의 공유 서비스 직무평가 과정에 대한 작업 흐름도를 개발했다.

또한 메이요 클리닉은 직무평가위원회를 설립함으로써 전체 과정이 다소 시간이 걸리더라도 직무평가 과정에서의 모든 결정과 변화를 이끌어내는 데 공정성과 투명성을 확보할 수 있었다. 이러한 대규모의 직무평가 과정을 성공적으로 이끌어내기 위해서는 모든 이해관계자(직무를 수행하는 직원들, 인사담당자, 보상담당자, 경영진 등)들이 처음부터 참여하는 것이 매우 중요하며, 이들 모두가 직무평가 과정의 필요성과 작동 방식에 대해 잘 이해하는 것이 필요했다. 인사담당자와 보상담당자들이 부서 리더들과 좋은 관계를 형성하고 직무평가 과정에 대한 참여를 얻는 것 또한 중요했다. 그리고 최종 승인과 실행 단계에서는 모든 작업이 방해받지 않고 잘 실행될 수 있도록 하는 투명성을 유지하는 것이 중요했다.

결과적으로 메이요 클리닉은 기업의 이해관계자들이 열린 마음으로 협력하여 최상의 사례를 확립하고 기업의 이익을 위해 변화를 감수할 준비가 되어 있다면, 복잡한 과정을 간소화하고 효율성을 향상시킬 수 있을 것이라는 결론을 얻었다(Berg, 2013).

[그림 3-6] 메이요 클리닉의 직무평가 과정



자료: Berg, E.(2013), "An Upgraded Job Evaluation Process at Mayo Clinic," *Workspan*, 56(9), p.49.

제5절 한국에 대한 시사점

지난 60년 이상 동안 한국 기업과 노동시장에서 직무중심 인사제도를 도입하려는 노력은 지속되어 왔으나 아직까지 충분한 정착을 이루지 못하고 있다(오계택 외, 2022). 그 어느 때보다도 직무중심 인사관리 도입에 대한 필요성이 대두되는 현재 시점에서 직무중심 인사관리제도의 도입을 저해하는 문제점에 대해 기업, 근로자, 그리고 정부의 입장에서 살펴보고자 한다.

1. 기업의 입장

여러 차례 변화의 시도는 있었지만, 한국은 오랫동안 연공성을 기반으로 하는 인사관리제도를 유지하여 왔다. 이로 인해 한국의 기업문화 및 노동시장은 직무중심이 아닌 직위, 나이, 경력 등에 기반한 연공중심으로 형성되어 있다. 이에 따라 기존의 제도와 다른 새로운 인사제도와 급여체계의로의 전환에 대한 기업의 심리적 저항이 크다. 즉 기업의 관리자 및 직원들은 연공중심 보수 체계를 통해 승진과 보상을 받는 전통적인 방식에 익숙하기 때문에, 기존의 체계를 변화시키고 관리자와 직원의 역량 및 성과를 중요시하는 직무중심 인사제도 도입에 대한 저항이 지속되어 왔다(유규창·이혜정, 2021).

연공중심 인사제도의 문제점 중의 하나는 연령이 높아질수록 성과와 상관없이 급여가 높아진다는 점인데, 이를 해결하기 위해 나이가 많더라도 본인의 직무를 전문적으로 수행하여 그에 대한 평가의 결과로 급여를 받을 수 있는 환경을 조성하는 직무중심 인사제도가 제안되었지만, 오랜 기업문화를 단기간에 변화시키는 것에 대한 두려움이 있다.

또한 직무중심 인사관리제도는 직무와 관련된 직원의 지식, 기술, 능력, 역량 등을 정량화하고 측정하는 것을 필요로 한다. 이는 정확하고 공정한 평가 도구와 절차를 도입하고 교육, 훈련, 개발을 요구하고, 이러한 과정은 기업에 시간, 비용, 노력에 대한 부담을 가중시킬 수 있다. 하지만 기업 내에

직무중심 인사관리제도를 효과적으로 구축하기 위해서는 기업의 역량, 직무분석, 보상정책 등을 종합적으로 고려해야 한다. 성공적인 직무중심 인사관리제도 구축을 위해서는 전략적이고 체계적인 접근이 필요하며, 이를 위해서는 시간과 노력이 많이 소요될 것이다.

앞서 언급한대로, 직무중심 인사관리제도를 구축하는 데 또 다른 중요한 요소 중 하나는 시장임금 정보에 대한 접근성이다. 그러나 현재까지 우리나라의 시장임금정보시스템 구축이 미비하며, 직무에 대한 다양한 정보 수집의 한계 및 제한으로 인해 시장임금 정보체계를 구축하는 것이 어려움을 겪고 있다. 이러한 문제는 기업으로 하여금 직무중심 인사관리제도 도입을 어렵게 하는 중요한 요인에 해당된다.

2. 근로자의 입장

한국 기업 및 노동시장의 직무중심 인사관리제도 도입에 대한 근로자들의 입장은 다양할 수 있다. 새로운 노동인력인 MZ세대들은 과거 노동인력들과는 다른 관점을 가지고 있으며, 자신의 경험과 능력을 인정받는 직무중심 인사관리를 선호할 수 있다. 이는 능력에 따라 적절한 보상과 승진 기회를 받을 수 있음을 의미하며, 개인의 역량 개발과 성장을 중요시하는 젊은 근로자들이 선호하는 맞춤형 시스템으로 작용할 수 있다.

또한 근로자들은 공정하고 투명한 인사정책을 요구하고 있으며, 직무중심 인사관리는 개인의 역량과 성과를 기준으로 평가하므로 성과에 대한 평가 기준과 절차가 명확하게 공개되고 공정하게 운영되어야 하는데, 이는 평가 및 보상에 대한 공정성과 투명성을 높일 수 있다.

직무중심 인사관리는 개인의 역량과 성과에 따라 승진 기회를 부여하기 때문에, 근로자들은 자신의 노력과 성과에 따라 적절한 승진 기회가 제공되는 직무중심 인사관리제도가 합리적이라고 생각하여 이에 대한 수용도가 높아질 수 있다.

직무중심 인사관리는 업무 다양성과 자기결정 권한을 강조하는 경향이 있어 근로자들은 자신의 역량과 성과에 기반하여 업무를 조절하고 개선시킬 수 있는 자유를 누릴 수 있다. 그리고 직무중심 인사관리는 개인의 역량

개발과 경력 발전을 지원하는 시스템이기 때문에, 근로자들은 자신의 역량을 향상시키고 더 나은 직무와 경력 발전을 위한 지원을 받을 수 있다. 이러한 이유로 근로자들은 직무중심 인사관리제도를 긍정적으로 인식할 수 있다.

하지만 직무중심 인사관리가 역량과 성과를 강조하기 때문에 과도한 경쟁과 압박이 발생할 수 있어 일부 근로자들의 스트레스와 업무 부담이 증가하는 등의 우려가 있을 수 있다. 이는 안정성을 추구하는 근로자들에게는 큰 부담이 될 수 있기 때문이다. 또한 일부 근로자들은 직무중심 인사관리에서 성과에 따라 보상과 승진이 결정되기 때문에 일정한 수입과 직위를 보장받기가 어려워 개인의 안정성에 영향을 줄 수 있다고 우려할 수 있다.

또 다른 단점은 직무중심 인사관리에서 성과를 평가하는 과정이 주관적일 수 있다는 점이다. 이는 성과평가자의 주관에 개입되거나 성과평가의 기준이 모호하게 설정될 경우, 근로자들이 공정한 평가를 받지 못할 수도 있다는 우려가 있을 수 있다. 또한 주로 성과와 역량을 중심으로 평가되기 때문에 근로자들이 자신의 개별적인 경험, 능력, 관심사 등을 반영하기 어렵게 만들 수 있다. 이는 직무중심 인사관리가 개인의 다양성과 특성을 고려하지 못할 수 있다는 한계를 가지고 있다는 점을 시사한다. 또한 직무중심 인사관리는 성과를 중심으로 하기 때문에, 근로자들이 업무에만 집중하게 되어 개인적인 삶과 균형을 유지하기 어려울 수 있어서 근로자들의 직무 만족도와 삶의 질에 부정적인 영향을 미칠 수 있다.

3. 정부의 입장

한국 정부는 최근 몇 년간 조직의 성과 향상과 개인의 역량 발전을 도모하며 노동시장의 효율성과 경쟁력을 강화하기 위한 목적을 가지고 직무중심 인사관리와 같은 유연한 인사제도의 도입을 촉진하고 있다.

정부는 적극적으로 직무중심 인사관리의 장점을 알리고, 기업에 도입을 권장하고 지원하는 정책을 추진하고 있는데, 예를 들면, 고용노동부는 2023년 2월 상생임금위원회를 발족하여 임금 격차 해소 및 공정성 확보, 임금체계 개편에 목적을 두고 이에 대한 실천적 방안을 만들기 위한 논의체를 구성하였다. 이를 통해 인사제도의 다양성과 유연성을 증진하기 위한 법률과

규제를 개선하기 위한 노력을 하고 있으며, 직무중심 인사관리의 활성화를 위한 지원 정책을 마련하고 있다. 이에 대해 상생임금위원회에서는 중소기업을 대상으로 임금체계 개편을 시행하는 기업에 세제 혜택 및 각종 지원금 우선 선정과 같은 지원방안 등에 대한 논의를 하고 있다.

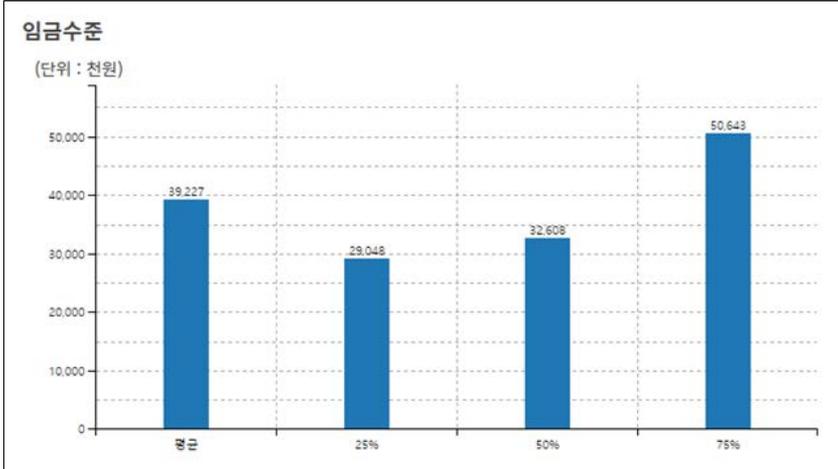
또한 일부 기업에 대해서는 직무중심 인사관리 도입을 지원하는 컨설팅 프로그램을 운영하고 있다. 예를 들면, 한국노동연구원에서는 매년 직무중심 인사관리체계 도입 컨설팅 지원사업을 실시하고 있다. 이를 통해 기업들은 직무중심 인사관리의 장점과 도입 방법에 대한 전문적인 지도와 조언을 받을 수 있다. 한국 정부는 이러한 노력을 통해 기업들이 직무중심 인사관리를 보다 적극적으로 도입할 수 있도록 지원하고 있다.

또한 한국 정부는 인사제도의 공정성과 안정성을 보장하기 위해 법적 기준과 지침을 마련하고, 인사제도의 운영과 평가에 대한 감독체계를 구축하기 위한 노력을 하고 있다. 이를 통해 직무중심 인사관리의 합법성과 효과성을 보장하며, 노동자의 권익을 보호하고 안정적인 노동환경을 조성하기 위해 노력하고 있다. 대표적인 예로, 한국 정부는 미국의 O*net을 벤치마크 하여 한국의 임금직무정보시스템(www.wage.go.kr)을 구축하고자 노력하고 있다. 이 시스템은 고용노동부의 '고용형태별 근로실태조사'의 최근 1년 동안의 자료를 기반으로 '사업체 노동력조사'를 연계하여 다양한 검색 조건을 활용하여 기업의 연간 임금을 추정하여 제공한다. 이를 통해 사업체규모, 산업, 직업, 학력, 연령, 성별, 근속년수, 경력년수 등 8가지 검색조건으로 특정 기업의 연간 임금(정액급여+특별급여)을 평균, 하위 25%, 중위, 상위 25%로 확인할 수 있다.

이 시스템에서 연간 임금은 기본급, 통상적수당, 기타수당을 포함하는 정액급여와 고정상여금, 변동상여금, 성과급을 포함하는 특별급여를 합산한 금액으로, 연장근로수당과 휴일근로수당을 포함하는 초과급여는 제외되었다. 이러한 임금직무정보시스템을 통해 개별 사업장은 임금의 외부공정성을 개선하는 데 큰 도움을 받을 수 있다. 이를 통해 기업은 더욱 투명하고 공정한 임금체계를 구축할 수 있을 것으로 예상된다.

현재 검색조건이 다양하지만, O*net처럼 보다 자세한 정보 제공을 위해 추가 항목(예를 들어 지역별 항목, 기초지방자치단체 항목, 광역지방자치단

[그림 3-7] 전자부품, 컴퓨터, 영상, 음향 및 통신장비 제조업의 생산기능직 직급 3단계 중 1단계의 임금수준



자료 : 임금직무정보시스템(2023).

체 항목 등)들을 지속적으로 보완할 필요가 있다. 최근에는 직급별 임금정보를 시범조사 항목으로 추가하였다. 예를 들어, 산업별로 ‘전자부품, 컴퓨터, 영상, 음향 및 통신장비 제조업’을 선택하고, 직군별로 ‘생산기능직’을 선택하며, 직급별로 ‘3단계 중에서 1단계’를 선택한 검색조건하에서 제시되는 임금수준은 [그림 3-7]과 같다. 평균값은 39,227천 원, 하위 25%는 29,048천 원, 중위값은 32,608천 원, 상위 75%는 50,643천 원이다. 이를 통해 해당 조건에 해당하는 직급의 임금 수준을 확인할 수 있다(그림 3-7).

제6절 개선 방안

과거에는 다양한 이유로 인해 국내에 직무중심 인사관리제도 도입이 어려웠다. 그러나 최근 몇 년간 정부, 기업 및 근로자 사이에서 직무중심 인사관리의 중요성이 점차 인식되고 있으며, 일부 기업 및 공공기관에서는 직무중심 인사관리제도를 성공적으로 도입하고 있다.

산업과 직종마다 특정한 요구사항과 환경이 존재하기 때문에, 직무중심 인사관리를 도입할 때에는 몇 가지 조건들을 반드시 고려해야 다양한 산업 및 직종에 맞춤형으로 접근하여 유연한 시스템을 구축할 수 있다. 첫째, 직무중심 인사관리는 지속적인 평가와 개선이 필요하다. 도입 후에도 조직과 조직구성원들의 피드백을 수렴하고 시스템을 개선하는 절차를 수립해야 하며, 효과적인 평가 도구 및 과정을 개발하여 이를 통해 보상시스템을 지속적으로 개선해야 한다.

둘째, 직무중심 인사관리를 도입하기 위해서는 직원들의 역량 개발이 필요하다. 이를 위해 기업은 교육과 개발 프로그램을 제공하여 직무 관련 역량을 강화시킬 수 있다. 직원들의 역량 향상을 돕는 다양한 교육과정과 자원을 제공해야 한다.

셋째, 직무중심 인사관리는 성과기반 보상구조를 개인 및 조직 성과를 기반으로 보상하기 때문에 성과를 정량화하고 공정한 보상시스템을 구축하기 위해서는 명확하고 객관적인 성과평가 체계를 마련하여야 한다. 이를 통해 성과를 공정하게 평가하고 보상을 제공할 수 있다.

한국 기업 및 노동시장에서 직무중심 인사관리 도입을 성공적으로 이끌기 위해서는 기업 내 몇 가지 주요 이슈와 이에 대한 대응 방안들을 고려하여야 한다. 첫째, 기업 내에서 직무중심 인사관리의 필요성과 가치를 강조하는 교육 및 커뮤니케이션을 통해 관리자와 직원들의 인식을 변화시킬 수 있다. 경영진 및 직원들이 직무중심 인사관리제도가 무엇인지 정확히 모르기 때문에, 변화에 대한 두려움, 저항, 우려 등이 크지만(유규창·이혜정, 2020), 교육 및 소통을 통해 직무중심 인사관리가 기업의 성과 개선과 공정성 확보, 개인의 발전에 기여할 수 있다는 인식을 심어줄 수 있을 것이다.

둘째, 기업은 대규모로 단시간에 직무중심 인사관리제도를 도입하기보다는 점진적인 방식으로 제도 도입을 진행할 수 있다. 작은 규모의 팀이나 프로젝트를 대상으로 도입하여 성과와 효과를 평가한 후, 성공 사례를 기반으로 확대할 수 있다. 직무중심 인사관리를 도입할 때에는 점진적으로 시도를 하여 효과를 측정하고, 필요한 개선 사항을 파악하여 전체적인 도입 전략을 조정할 수 있다.

셋째, 직무중심 인사관리제도 도입을 지원하기 위해 적합한 평가기준, 평

가도구, 보상체계 등을 구축해야 할 것이다. 전문가 및 외부 자문을 활용하여 법적인 규정을 고려하면서도 기업의 유연성을 확보 및 유지할 수 있는 방안을 모색할 수 있다. 예를 들면, 직무중심 인사관리 도입 시 다양한 인센티브 제도를 고려할 수 있다. 공정한 성과평가 기준을 제시하여 직원들의 이해도와 수용성을 높이고 동기부여를 높일 수 있는 개인별 성과보상뿐만 아니라 팀 성과, 조직 성과에 대한 인센티브를 도입함으로써 협력과 공동 작업을 장려할 수 있다. 또한 직무중심 인사관리에서는 성과 피드백과 개발 기회가 중요하기 때문에 개인의 강점과 약점을 파악하고, 이를 개선할 수 있는 피드백과 개발 기회를 제공함으로써 직원들의 역량 향상을 지원할 수 있다.

넷째, 직무중심 인사관리를 성공적으로 도입한 사례를 연구하고, 이를 공유하여 기업들 간의 협력과 지식 공유를 촉진할 수 있다. 즉 성공적으로 직무중심 인사관리를 도입한 기업들의 사례 연구와 경험 공유를 통해 직무중심 인사관리제도 도입의 장점과 장애 요소를 이해하고, 효과적인 전략과 접근 방법을 도출할 수 있다.

다섯째, 직무중심 인사관리제도 구축이 성공적으로 이루어지기 위해서는 무엇보다도 경영진과 관리자 및 리더들이 직무중심 인사관리의 가치를 인지하고, 이를 기업의 전략과 일치시키기 위해 노력하는 것이 중요하다. 이를 위해서는 리더의 적극적인 참여와 지원이 필요하므로, 리더들에게 직무중심 인사관리에 대한 비전을 제시하고, 직원들을 지원하며 동기부여하는 역할을 수행할 수 있도록 지원해야 한다.

기업은 이러한 대응책을 고려하면서 직무중심 인사관리 도입에 대한 장점과 가능성을 보다 명확하게 인식하고, 직무중심 인사관리제도를 조직의 특성과 목표에 맞게 유연하게 적용하는 것이 중요하다. 직무중심 인사관리 도입에는 기업 내 모든 이해관계자의 참여와 커뮤니케이션이 필요하다. 이를 통해 이해관계자들의 우려와 의견을 듣고, 공감과 협력을 도모할 수 있다. 또한 도입 과정과 목표를 투명하게 전달하여 동의를 얻고 지지를 얻을 수 있다.

직무중심 인사관리 도입은 조직 내 변화를 수반한다. 이에 따라 변화 관리 전략을 수립하여 이를 효과적으로 전개해야 한다. 변화에 대한 합리적인 설명과 지원 시스템, 소규모 실험과 점진적인 도입을 통해 조직의 변화에 대

한 저항을 최소화할 수 있다.

또한 직무중심 인사관리 도입은 성과와 투명성의 강화를 목표로 한다. 명확하고 측정가능한 성과목표와 평가체계를 수립하여 직원들에게 목표를 제공하고 성과에 대한 피드백을 제공할 수 있다. 그리고 보상과 인센티브 시스템을 투명하게 운영하여 조직 내의 공정성과 동기 부여를 증진할 수 있다.

직무중심 인사관리는 도입 후에도 지속적인 개선과 적응이 필요하다. 도입 초기에는 문제점이나 개선이 필요한 부분을 파악하고 조치를 취할 수 있어야 한다. 또한, 변화하는 조직과 시장 환경에 대한 적응력을 갖추고 지속적인 혁신을 추구하는 것이 중요하다. 기업들이 이러한 노력을 하기 위해 정부는 직무중심 인사제도 도입에 대한 다양한 정책과 대응책을 마련하고 시행하여야 할 것이다.

첫째, 임금의 외부적 공정성을 개선하기 위해서는 민간 차원에서 자율적인 임금조정을 통해 과도한 초임 경쟁과 노동비용 상승 압력을 억제해야 한다(최영기, 2011). 최영기(2011)는 객관적인 데이터와 일관된 기준을 갖고 이를 통해 외부공정성을 확보해야 한다고 주장하였다.

둘째, 인사관리의 공정성 확보를 위해 노동시장 수준과 기업 내에서의 내부공정성을 갖추어야 한다(오계택, 2017). 오계택(2017)은 '동일노동 동일임금' 원칙하에 직무가치에 따라 임금이 결정되는 것이 필요하다고 보았다. 특히 직무분석 및 직무평가를 통한 내부공정성(internal equity) 구조를 형성하고, 동종업계를 중심으로 한 직무별 시장임금 조사를 통해 임금의 외부공정성(external equity)을 확보해야 한다고 강조하였다.

셋째, 시장임금에 대한 정확한 정보의 존재가 임금의 외부공정성을 확보하는 데 중요하다(송민수, 2017). 송민수(2017)는 직무별 시장임금 정보가 구체적으로 존재할수록 직무평가 절차를 간소화하고 시간과 비용을 절감할 수 있다고 보았다. 그러나 한국에서 임금정보의 공유는 최근까지도 매우 제한적인 수준에서 이루어지고 있다. 정부에서 한국노동연구원을 통해 제공하는 임금직무정보시스템 외에, 특히 협회 또는 전문조직에서 임금정보를 공유하기 위한 노력은 매우 부족한 상황이다.

한국인사관리협회는 1976년 창립된 인사관리 전문기관으로 HR 전문 잡지인 『월간 인사관리』를 발행하고 한국인사관리자 월례미팅을 주선하고,

인사조직 부문의 교육사업을 진행하며, HR 관련 도서를 발간하고 있다. 이 단체에서는 매년 ‘한국인사관리자 월레미팅’ 회원사를 대상으로 조사하여 매년 ‘국내기업 연봉실태 조사결과’를 회원사들에게 공유하고 있다.

한국경영자총협회(경총)는 1970년 창립된 이후 경영계를 대표하여 노사 관계를 담당하고 있는 사용자단체인데, 경총에서는 매년 임금교섭을 위한 기초자료로 『임금사례 총람』을 발간하고 있으며, 이를 위하여 회원사들을 대상으로 ‘직급별 모델임금 실태조사’를 실시하고 있다. 이 실태조사에서는 1) 사무관리직 근로자의 직급별 기본연봉, 제수당, 인센티브와 2) 생산직 근로자의 근속연수별 일급이나 시급, 또는 월급여액에서 기본급, 제수당, 상여금 조사 이외에도 3) 임원 연봉, 4) 고정상여금 및 변동상여금의 지급 대상, 산정기준, 연간지급률, 지급시기, 5) 수당 및 부가급여의 명칭, 지급대상, 지급자격 및 기준, 지급금액, 지급 시기 등을 조사항목에 포함하고 있다.

전통적으로 한국 기업들은 내부노동시장 중심으로 발전하여 왔으며, 연공에 토대를 둔 승진과 보상체계를 구축하여 왔다. 이에 따라 임금의 외부적 공정성을 강화할 임금직무정보시스템 구축이나 시장임금 정보의 공유에 소극적인 모습을 보여왔다. 그러나 불합리한 차별을 철폐하고 공정한 임금을 지향하는 사회적인 요구가 높아지고, 시장과 기술의 급격한 변화와 생산가능 인구의 감소로 내부노동시장 중심의 연공급에 의존하는 보상체계의 지속가능성이 점차 약화되면서 공정하고 효율적이면서 지속가능한 임금체계를 뒷받침할 수 있는 임금의 내·외부적 공정성 강화의 필요성이 제기되고 있다.

앞에서 살펴본 미국 기업들의 임금구조에서 확인할 수 있듯이, 직무가치에 기반을 둔 임금구조는 다양하게 존재한다. 특히 단계적 임금구조는 연공에 기반을 둔 한국 기업의 임금구조와 크게 다르지 않다. 임금의 공정성에 대한 내·외부적인 압력이 커질수록 한국 기업에서도 점차 연공중심에서 직무가치를 반영한 임금구조로 전환이 이루어질 것으로 예상된다.

그러나 임금의 외부적 공정성을 뒷받침할 수 있는 한국 기업의 시장임금 정보는 미국과 비교하여 매우 부족한 수준이다. 우선 정부와 공공부문에서 제공하는 임금조사를 확대하고 기존의 분류체계를 통합적으로 운영함으로써 보다 실질적인 도움을 줄 수 있는 임금정보 관련 시스템을 구축해야 한다.

한국고용정보원에서는 미국의 O*net을 벤치마킹하여 매년 실시하는 재

직자조사를 바탕으로 한국의 대표 직업들에 관한 수행직무, 교육/자격/훈련, 임금/만족도/전망, 능력/지식/환경, 성격/흥미/가치관, 업무활동, 전직 가능직업 등에 관한 내용을 제공하고 있다. 이러한 직업 관련 임금정보는 한국노동연구원에서 제공하는 임금직무정보시스템과 통합적으로 운영되어 보다 구체적인 자료를 생산할 필요가 있다.

또한 한국산업인력공단에서 제공하는 국가직무능력표준(NCS)은 산업현장에서 직무를 수행하는 데 필요한 능력(지식, 기술, 태도)을 국가가 표준화하여 제공한다. NCS에서는 개별 직무의 능력단위, 학습모듈, 경력개발경로, 직무기술서 등을 제공하고 있는데, 여기에 임금직무정보시스템이 연계되어 NCS 직무별로 보다 구체적인 임금정보를 제공할 필요가 있다.

임금직무정보시스템은 다른 시스템들과 연계하여 지역별, 직무별로 보다 구체적인 정보를 제공할 필요가 있다. 일단 조사 대상 사업체들 확대가 선행되어야 할 것이다. 그러나 정부에서 제공하는 공공데이터만으로는 개별 기업들의 다양한 임금정보에 대한 수요를 충족시키기에는 어려움이 있다. 이를 위하여 협회 혹은 전문 단체의 임금직무조사를 활성화하고 이를 체계적으로 활용할 수 있는 여건을 만들어야 할 것이다.

또한 미국에 비하여 보상전문가를 육성하기 위한 민간자격증 혹은 전문가 인증프로그램이 절대적으로 부족한 상황이다. 아직 공정하고 효율적인 임금체계와 수준의 설계에 관한 수요가 많지 않은 상황이지만, 향후에는 이에 관한 수요가 늘어나면서 임금의 내외부적 공정성과 효율성을 조화롭게 추구할 수 있는 보상전문가의 역할이 중요할 것으로 예상된다.

무엇보다 임금정보의 투명성 제고를 통하여 사회적으로 임금공정성을 개선할 수 있도록 사용자들의 인식을 개선해야 한다. 다각적이고 방대한 임금정보를 공유하는 것은 임금공정성에 관한 사회적 자본을 축적하고 노사 간 그리고 원하청기업 간에 신뢰를 구축할 수 있는 필수적인 조건이라고 할 수 있다. 이를 위하여 정당한 대가에 대한 보상을 사회적으로 수용할 수 있는 환경이 선행되어야 할 것이다. 마지막으로, 정부는 산업체와 노동조합 등과의 협력을 강화하여 직무중심 인사관리제도 도입에 대한 의견을 수렴하고 적절한 대응을 모색해야 할 것이다.

제 4 장

성과주의 임금체계 구축을 위한 정책과제

제1절 서론

1. 경영자 보상의 중요성

우리나라는 사회적으로 대기업 임원보상¹⁾에 대한 관심이 크다. 매년 3월 기업의 사업보고서(annual report)가 공시되고 주주총회 시즌이 되면 언론에서는 대기업 임원들에 대한 보상수준이 과도하게 높다는 비판기사가 많이 나온다. 최근 언론보도에 따르면 현대자동차와 기아자동차는 미등기 임원보수를 최근 5년간 각각 51.92%와 31.72%를 인상한 반면, 직원 연봉은 9.8% 인상에 불과해 임원연봉 인상률이 과도하게 높다며 노조가 형평성 문제를 제기하였다고 한다. 그러나 현대자동차는 자사의 임원보수 수준이 삼성전자의 68% 수준으로 임원보상 비정상화의 정상화 과정이라고 주장했다 (『이투데이』, 「노조 반발 부른 현대차 임원 보수 인상률... 도대체 얼마?」, 2013년 7월 16일자). 경영자 보상계약이 최적계약(optimal contract)이 되기 위해서는 경영자 보상이 기업의 성과와 연계되어 있어야 하고 단기성과에만 매몰되지 않도록 충분한 장기인센티브를 제공하여야 한다. 그러나 최

1) 본 장에서는 '경영자 보상'과 '임원보상'이라는 용어를 동일한 의미로 함께 사용하고자 한다.

근 금융연구원이 수행한 한 연구 결과에 따르면 국내 보험사 경영진의 성과급 비중이 38% 수준으로 동일 기간 미국 상장보험사 전체의 성과급 비중인 84%에 비해 훨씬 낮게 나타났다. 또한 장기성과와 연동되는 성과보수 이연 지급의 비중이 24%에 그쳐 상대적으로 비중이 낮은 것으로 나타났다. 뿐만 아니라 전체 성과급 가운데 스톡옵션의 비중이 8%에 그쳐 미국 경영자의 스톡옵션 비중인 68%에 비해 매우 낮은 수준인 것으로 나타났다(『한국경제』, 「금융당국, 보험사 CEO '억대 연봉' 손본다. "단기 실적주의 탈피"」, 2023년 7월 18일자). 금융위원회는 은행들의 보수체계를 변화시키기 위하여 주주총회에서 임원 보수를 심의하도록 하는 "Say-on-Pay Vote" 제도를 도입하기로 하였다. 아울러 성과급의 이연 지급률을 현행 40%에서 50%로 상향하고, 성과급의 지급기간도 3년에서 5년으로 늘려 장기성과급으로 전환하도록 하였다(『조선비즈』, 「금융사 임원, 성과보수 절반 5년간 나눠 받는다」, 2023년 7월 5일자).

최고경영자가 높은 보상을 받는 이유는 다양하다. 먼저, 최고경영자는 조직성과에 대한 전반적인 책임을 지고 있을 뿐만 아니라 실질적인 성과를 창출하는 능력에 대한 대가로서 높은 보상을 받는다. 또한 최고경영자는 경영활동에 대한 전문성과 큰 조직의 자원을 효율적으로 조직하고 의사결정을 할 수 있는 능력을 갖추어야 한다. 이러한 능력을 갖춘 최고경영자는 매우 희소하다. 따라서 노동시장원리에 따라 높은 보상을 받는다. 마지막으로 기업에서 경영자에 대한 보상은 직원의 보상과는 다른 차원이 존재한다. 경영자는 기업의 주인인 주주로부터 위임을 받아 기업을 경영하는 대리인이기 때문이다. 주주들은 자신의 이익을 극대화할 수 있는 경영자를 찾게 되고 그러한 활동에 대한 유인책으로 높은 보상을 제공한다. 따라서 최고경영자가 높은 보상을 받는 것은 주주들의 경제적 합리성에 근거하고 있다고 할 수 있다(김성수 외, 2007).

2. 경영자 보상 공시의 필요성

과거 우리나라는 경영자 보상과 관련하여 사업보고서에 이사보수 총액과 등기이사 1인당 평균 보상금액만 공시하였다. 하지만, 기업들은 경영자 보상 중에서 민감한 부분을 모호하게 공시하는 전략적 공시를 하는 경향을 보

였다(Hyun et al., 2014). 경영자 보상 수준과 성과급 구조 등 보상정보는 주주와 경영자 간의 대리인 비용(agency cost)을 낮출 수 있는 유용한 수단이다. 기업성과와 체계적으로 연동되어 있는 경영자 보상은 대리인 비용을 낮출 수 있는 효과적인 인센티브 구조로 활용된다. 그럼에도 불구하고, 사업보고서에 공시된 정보만으로는 주주들이 경영자 보상체계의 적정성에 대한 충분한 모니터링을 하기 어려웠다. 이러한 문제를 해결하고자 금융위원회는 2013년 “기업공시서식”을 개정하여 사업보고서 등기이사 개인별로 5억원이 넘는 보수를 받은 이사는 개별적으로 내용을 공시하도록 의무화하였다. 이후 지속적인 보완작업을 거쳐 현재 사업보고서 공시서식을 갖추게 되었다. 그럼에도 불구하고, 우리나라 경영자 보상 공시수준은 선진국의 경영자 보상 공시수준과는 여전히 많은 차이가 존재한다.

3. 경영자 보상과 성과주의 임금제도의 관계

보상(compensation)이란 조직구성원이 조직에 기여한 근로의 대가로 금전적, 비금전적 자원으로 제공받는 것으로 정의된다(김성수 외, 2007). 보상은 경영자나 조직구성원에게 경제적 이익이나 사회적 가치를 창출함으로써 일에 대한 동기를 부여하고, 긍정적인 직무태도와 인적자원에 대한 이해를 확대하여 조직의 성과향상을 이끌수 있는 유용한 수단이다.

조직의 목표 달성을 위해 달성한 실적이나 업적에 따라 임금, 승진 등을 제공함으로써 조직원들에게 동기를 부여하는 인사시스템을 성과주의(performance system)이라고 한다(이승계, 2012). 성과주의 인사시스템에서는 성과연봉제, 이익공유제 등 성과급(performance-based pay)을 활용하여 조직원들의 성과와 생산성을 향상시킬 수 있다. 아울러, 성과창출에 기여도가 큰 인재에게 높은 보상을 함으로써 인재확보 및 유지에 도움이 된다. 특히 조직구성원 중에서 경영자는 조직 전체 성과에 대한 책임을 지고 있을 뿐만 아니라, 주주의 위임을 받은 대리인으로서 역할을 충실하도록 유도하기 위해서는 성과 기반 보상제도 설계가 매우 중요하다. 주식회사는 소유와 경영이 분리되어 있고, 연구 결과 경영자 보상이 자본시장에 투명하게 공개될수록 기업의 성과가 높아지며 성과와 보상 간의 민감도가 높아진다(Part

et al., 2001; Perry and Zenner, 2001). 따라서 기업이 경영자 보상 정보를 자본시장의 투자자들에게 충실히 전달하는 것이 매우 중요하다. 이러한 경영자 보상체계는 기업 내에서 책임회계 등을 통해 사업부제를 채택하는 경우 사업부 경영자의 보상체계를 설계하는 경우에도 유용하게 적용할 수 있다(김범준·신재용, 2013). 따라서 경영자 보상체계와 공시제도는 조직 내 성과주의 보상(임금)제도를 구축하는 데도 유용한 시사점을 제공할 수 있다.

본 장에서는 경영자 보상이 어떠한 이론적 기반에 따라 결정되는지 그리고 경영자 보상 공시 확대가 기업지배구조 측면에서 주주와 경영자 간의 대리인 문제를 어떻게 해결하는지 살펴보고, 향후 성과주의 임금제도 구축에 도움이 될 수 있는 정책적 시사점을 도출해 보고자 한다.

제2절 이론적 배경

1. 경영자 보상의 이론적 배경

가. 대리인 이론(agency theory)

대리인 관계는 한 사람 이상의 사람들이 자신이 보유한 의사결정 권한을 다른 사람에게 위임함으로써 형성되며, 위탁자를 주인(principal) 그리고 수탁자를 대리인(agent)이라고 한다. Jensen and Meckling(1976)은 주인과 대리인 간의 관계에서 대리인들이 자신의 사적 이익을 극대화하기 위해 기회주의적인 의사결정을 하는 과정에서 많은 문제가 발생한다고 주장하였다. 즉 주인은 대리인이 자신의 이익을 위해서 최선을 다하기를 원하지만 대리인은 주인이 아닌 자기자신의 이익을 극대화하기 때문에 문제가 발생한다는 점을 지적하였다. 기업경영에서 대리인 문제(agency problem)는 소유와 경영의 분리(the separation of ownership and control)로 인해 발생한다. 주주의 목적은 주주이익 극대화이나, 대리인인 경영자의 목적은 자신의 이익을 극대화하기 때문이다.

대리인 문제가 발생하는 원인은 크게 2가지로 나누어 볼 수 있다. 첫째, 주주와 경영자 간 목적이 불일치(goal incongruent)하기 때문이다. 예를 들어, 기업의 경영자가 좋은 사업기회를 자신 소유의 개인회사로 이전하는 경우, 경영자 자신의 가족 및 친인척을 고용하는 경우, 경영자가 자기자리에 안주하여 위험을 회피하는 투자안을 선호하는 경우나 경영자가 자신의 야망을 위해 무리하게 사업을 확장하는 경우가 해당된다. 둘째, 주주와 경영자 간의 정보가 비대칭적(information asymmetry)인 경우 대리인 문제가 발생한다. 경영자는 주주에 비해 기업경영에 관한 정보우위(information superiority)를 가지고 있으며, 경영자는 우월한 정보를 이용하게 자신의 사적이익을 추구할 수 있다. 예를 들어, 경영자가 주주에게 투자받은 돈을 빼돌려 개인적인 용도로 사용하는 경우나 경영자가 기업의 내부정보를 이용하여 주식거래를 통해 사적이득을 추구하는 경우가 해당된다.

나. 대리인 문제 해결 방안 : 인센티브 계약과 모니터링

기업은 대리인 문제를 해결하기 위해 다음 두 가지 방안을 고려할 수 있다.

1) 인센티브 계약

인센티브 계약(incentive contract)은 주주와 경영자 간의 목적을 일치시키기 위한 보상계약을 설계하는 방법이다. 주주의 부(wealth)와 경영자의 부를 일치시키기 위한 유인(incentive)을 보상계약에 포함시키는 방법이다. 경영자의 이익이 주주의 이익과 연계되도록 함으로써, 경영자가 열심히 일하면 자신에게도 이익이 되고, 주주에게도 이익이 될 수 있도록 유도할 수 있다.

2) 모니터링

대리인 문제를 해결하기 위한 다른 방법으로 모니터링(monitring)을 통해 주주와 경영자 간 정보비대칭(information asymmetry)을 완화할 수 있다. 주주들이 경영자의 행동을 적절하게 감시할 수 있다면 경영자는 주주의 이익에 위배되는 행동을 하기 어렵다. 따라서 주주는 다양한 방법을 활용하여 경영자의 행동을 감시하는 장치를 활용하고 있다. 첫째, 이사회와 감사위

원회를 구성하여 경영자들의 행동에 대한 모니터링을 수행하고 있다. 경영자와 독립적인 사외이사와 감사위원들을 선임하여 경영자의 행동을 모니터링 하고자 한다. 둘째, 경영자들로 하여금 경영성과와 재무상태에 관한 정보를 외부 이해관계자들에게 공시(disclosure)하도록 요구함으로써 주주들이 경영자들의 행동을 보다 잘 관찰할 수 있도록 할 수 있다. 또한 경영자들이 작성한 재무정보의 신뢰성을 확보하기 위하여, 전문성과 독립성을 갖춘 외부감사인에게 회계감사를 받도록 하여 외부에 공시되는 재무정보에 대한 신뢰성과 정확성을 높일 수 있다.

이러한 관점에서 경영자들의 보상 정보가 사업보고서 등을 통해 충실히 투자자들에게 공시된다면, 경영자가 어떠한 인센티브 계약을 체결하고 있는지 그리고 이러한 인센티브 계약이 대리인 비용을 감소시켜 주주의 부를 높일 수 있는지 투자자들이 판단하기 용이할 것이다. 아울러 이러한 정보가 공시되면, 경영자들은 더 이상 정보의 비대칭성을 활용한 사적 이익 추구를 하기 어려워질 것이다. 따라서 많은 나라에서 기업 경영진의 보상에 대한 정보를 의무적으로 공시하도록 요구하고 있다.

2. 경영자 보상계약의 이론적 근거

Bubckuk, Fried and Walker(2002)의 연구에 따르면, 경영자 보상계약을 설명하는 이론은 크게 최적계약 접근방법(the optimal contracting approach)과 경영자권력 접근방법(the managerial power approach)으로 구분된다.

가. 최적계약 접근방법

최적계약 접근방법에서는 이사회 또는 보상위원회가 주주와 경영자 간의 대리인 문제를 완화할 목적으로 경영자 보상계약을 설계한다고 생각한다. 기본적으로, 주식회사는 소유와 경영이 분리되어 있어 주주와 경영자 간의 대리인 문제가 발생한다. 주주들은 자신들의 이익을 대변해 줄 수 있는 경영자를 선임하기를 원한다. 주주들을 대리하는 이사회 또는 보상위원회는 유능한 경영자를 영입하고 유지하기를 원한다. 유능한 경영자는 시장에서 매

우 희소하기 때문에 경쟁기업보다 유리한 보상체계를 제공할 필요가 있다. 또한 선임된 경영자들이 자신의 이익이 아닌 주주의 이익에 부합하는 의사 결정을 할 수 있도록 충분한 유인을 제공할 필요가 있다. 최적보상계약 관점에서 이사회 또는 보상위원회는 경영자들에게 스톡옵션(stock option)이나 양도제한부주식(restricted stock unit)을 제공함으로써 경영자와 주주 간의 이해관계를 일치시키기 위해 노력한다. 그러나 최적보상계약은 최고경영자를 감시하는 이사회 제도의 한계, 경영자의 과도한 보상이 오히려 주주 가치를 훼손하는 경우도 발생하기 때문에 계약체결에 어려움이 존재한다.

나. 경영자권력 접근방법

경영자권력 접근방법에서는 경영자들이 자신에게 부여된 권력을 활용하여 보상체계에 영향을 미친다고 생각한다. 다시 말하면, 경영자들은 자신들의 지위를 활용하여 주주의 부를 극대화할 수 있는 최적수준의 보상보다 더 많은 보상을 받으려고 한다. 이러한 최적수준을 넘는 추가적인 보상을 지대(rent)라고 한다. 통상적으로, 경영자는 이사회 이사들보다 더 많은 정보를 가지고 있으며, 이사들의 임면에도 영향력을 행사할 수 있으므로, 이사회에 자신이 원하는 보상체계를 관철할 수 있다. 다만, 사외이사들은 경영자가 너무 높은 보상을 받아 주주들의 반대가 심하거나 언론에서 비판하는 경우 자신들의 명성이 훼손될 수 있으므로 정당한 수준에서 경영자 보상을 승인하고자 할 것이다. 이러한 과정에서 외부전문가의 도움이 필요한 경우 이사회는 보상컨설턴트를 고용하여 도움을 받을 수도 있다.

3. 경영자 보상공시와 관련된 선행연구 분석

가. 경영자 보상공시제도 도입 효과

경영자의 개별적인 보상에 대한 공시제도의 도입은 경영자 보상과 기업의 성과가 연계되도록 보상의 구성과 산정에 영향을 미친다(Park, Nelson and Huson, 2001; Perry and Zenner, 2001). Park et al.(2001)은 캐나다 기

업의 경영자 보상자료를 활용하여 개별 경영자 보상공시제도의 도입이 기업 성과와 보상과의 민감도를 증가시킨다는 사실을 발견하였다. Perry and Zenner(2001)은 미국 데이터를 활용하여 미국 국세청(IRS)이 경영자 급여에 대한 세액공제를 제한하는 규정(internal revenue code section 162(m))을 도입한 경우 경영자 보상과 성과 민감도가 높아졌음을 보였다. Fee, Li and Peng(2023)의 연구에 따르면, 성과기반 기대보상에 대한 새로운 보상공시 규제는 기업의 미래 성과에 대한 유용한 정보를 제공한다는 점을 발견하였다. 구체적으로, 스톡옵션을 많이 부여한 기업은 향후 2년간 매출증가율, 투자수익율, 기업가치, 영업이익의 측면에서 시장의 기대를 상회하는 우수한 성과를 달성했다. 반면에, 스톡옵션을 가장 낮게 부여한 기업은 시장의 기대를 하회하였다. Espahbodi, Liu and Westbrook(2016)의 연구는 2006년 SEC의 경영자 보상과 주식소유에 대한 공시강화가 경영자의 인센티브에 미치는 영향을 분석하였다. 분석 결과, 경영자 보상 공시강화는 경영자 스톡옵션 보유가 많을수록 자사주 매입이 늘어난다는 점을 발견했으며, 경영자 주식 보유에 따른 기업의 배당증가 경향을 약화시킨다는 점을 보였다. 뿐만 아니라, 경영자 보너스와 재량적 발생액 간의 관계와 보너스와 실물이익조정(real earnings management) 간의 관계, 그리고 주식보상과 실물이익조정 간의 관계는 감소하였다. 결국, SEC의 공시확대가 투자자와 경영자 간의 정보 비대칭을 완화하여 경영자의 이기적인 행동(self-interested action)을 감소시킨다는 점을 보였다. Sheu, Chung and Liu(2010)는 이사와 경영자에게 지급한 보상내용에 대한 전반적인 공시가 기업가치에 미치는 영향을 분석하였다. 분석 결과, 독립적인 이사회가 구성되어 있을수록 경영자 보상에 대한 전반적인 공시를 통해 대리인 비용을 낮춘다는 점을 발견했다. 또한 시장이 자신의 보상실무에 대한 보다 종합적인 공시를 하는 기업에 더 높은 가치를 부여하고 있음을 실증적으로 보였다.

국내 데이터를 활용한 김소연·이강륜·신현한(2016)의 연구에서는 개별 경영자 보상 공시제도의 도입이 보수와 성과 간의 민감도를 증가시킨다는 점을 발견하였다. 그러나 이창민·이총희(2016)의 연구에서는 경영자의 보수 중에 40%가 성과와 부(-)의 관계를 가진다는 점을 보이면서 경영자의 보상이 성과와 연계되어 있지 않다고 주장하였다.

나. 경영자 보상공시와 보상위원회의 역할

우리나라의 개정된 자본시장법에서는 개별 경영자의 보상내역과 함께 보상유형별 산정기준 및 방법을 구분하여 기재하도록 요구하고 있다. 경영자 보상의 총 규모는 주주총회에서 결정하나 세부적인 경영자 보상 내역은 이사회 또는 이사회 산하의 보상위원회에서 결정하게 된다. 보상위원회는 경영자와 주주 사이의 이해관계를 일치시켜 경영성과를 극대화할 수 있도록 보상 유형과 수준을 결정하는 역할을 수행한다. Park et al.(2001)은 개별 경영자 보상에 대한 공시수준이 확대되어 경영자 보상이 기업의 성과와 연동되어 있다는 점을 공시하여야 한다는 점에서 기업의 이사회는 부담이 높아졌다고 주장한다. 보상위원회는 이사회의 이러한 부담을 완화시키면서 전문성을 갖고 경영자의 보상을 결정할 수 있는 전문위원의 역할을 수행한다 (조영곤·박철형, 2018).

이러한 보상제도 설계를 통한 대리인 비용을 감소시키는 역할을 수행하기 위해서는 보상위원회의 독립성이 매우 중요하다. Vafeas and Afxentiou (1998)의 연구에 따르면, 1992년 미국 증권거래위원회(SEC)가 경영자 보상 공시를 강화하는 정책을 발표한 이후 보상위원회 내의 사외이사가 증가하고 있음을 보여주고 있다. 즉, SEC의 경영자 보상 공시강화는 보상수준 이외에 보상결정 과정에 대한 독립성을 높이는 역할도 수행했다. Tsai and Hauang(2021)는 대만 자료를 활용한 연구를 수행하여, 보상위원회의 참석율(attendancy)이 높아질수록 자발적 공시의 가능성이 높아지나 보상위원회 회의 횟수와는 부(-)의 관계가 존재한다는 점을 보였다.

다. 기업지배구조와 경영자 보상공시의 질

우리나라는 재벌이라는 독특한 기업집단이 형성되어 있으며, 기업지배구조 측면에서 등기이사는 아니지만 회장 등의 직함을 갖고 실질적으로 기업을 경영하는 소유 경영자가 존재한다. 이러한 이사의 책임을 규정하기 위하여 상법에는 '사실상의 이사'라는 개념이 존재하며, 등기이사는 아니지만 실질적으로 경영활동에 영향력을 미치는 사람을 지칭한다. 안정인·김유진

(2018) 연구에서는 대규모 기업집단 소속 여부 및 최고경영자의 영향력이 최고경영자의 미등기임원 전환에 미치는 영향에 대해 분석하였다. 연구 결과, 대규모 기업집단 여부는 최고경영자의 미등기 임원 전환에 영향을 미치지 않았지만, 경영자의 영향력은 최고경영자의 미등기임원 전환에 유의한 양의 영향을 미친다는 점을 발견하였다. 또한 안정인·서운석(2021)의 연구에 따르면, 실질적 최고경영자가 존재하는 경우 최상위 보상수령자는 지배주주이며, 차상위 보상수령자가 전문경영인임을 확인하였다. 아울러, 실질적 최고경영자가 존재하는 경우 경영자 보상은 성과와 무관한 초과보상수준이 높으며, 보상공시 수준은 하락함을 보였다. 또 다른 연구인 윤용석·이건·이한상·한승수(2015)의 연구에 따르면, 대규모 기업집단의 경우 개별 임원보수 공시 여부와 유의한 양의 관계가 있음을 보였을 뿐만 아니라, 개별임원보수 공시의 구체적인 정도와 유의한 양의 관계가 존재함을 보였다. 또한 대규모 기업집단은 사업보고서 공시시점을 마감에 가까운 날짜에 전략적으로 공시함으로써, 자신들에게 집중된 언론의 관심을 분산시키려는 의도를 갖고 있음을 보였다. 아울러, 이사회 독립성이 높은 기업일수록 임원보상의 투명성이 높아진다는 점도 발견하였다.

미국 데이터를 활용한 Yang(2021)의 연구에서는 2006년 SEC의 경영자 보상 규제 강화로 인한 경영자 보상공시 투명성의 결정요인을 분석하였다. 연구 결과, 보상공시의 투명성은 경영자 권력(managerial power)과 독점 비용(proprietary cost)이 클수록 하락하는 것으로 나타났다. 반면, 외부 모니터링(external monitoring)이 강할수록 보상공시의 투명성이 개선되는 것으로 나타났다. 또한 CEO 초과보상과 보상공시의 투명성은 U자 형태를 나타낸다는 점을 발견했다. Bao, Su and Zhang(2022)의 연구에서는 SEC가 2006년 경영자 보상공시를 강화하면서 최고재무책임자(CFO) 보상공시가 의무화된 점에 주목하였다. 연구 결과, CFO 보상정보가 공시되면서 주주들의 이사회에 대한 모니터링이 강화되어 CFO에게 적절한 인센티브를 부여한다는 점을 보였다. CFO 보상공시가 강화된 이후 재무보고서의 품질은 개선되었으며, 재무제표 재작성이 감소했고, 설명되지 않는 감사보수도 감소하였다. Robinson, Xue and Yu(2011)는 SEC가 2006년 경영자 보상공시를 강화한 이후 경영자 보상공시의 미이행 여부가 CEO 초과보상, 기밀비용 그리고 이

전의 언론의 관심도와 관련성이 있는지 분석하였다. 연구 결과, SEC가 공개적으로 미이행 여부를 지적한 이후 CEO 후속 보상은 감소하였다는 점을 발견하였다. 또한 공시결함은 전년도 CEO의 초과보상 및 미디어의 불리한 비판과 양의 관계가 존재함이 밝혀졌다. 하지만 보상공시의 결함이 기밀 비용(proprietary costs)과 관계가 있다는 주장은 확인하지 못하였다.

Murphy and Sandino(2010)의 연구에서는 보상 컨설턴트가 다른 서비스를 교차로 판매하거나 미래 비즈니스를 확보하기 위하여 CEO 보상을 높이는 경향이 있다는 점을 보였다. 그러나, 기대와는 달리, CEO 보상수준은 보상컨설턴트가 경영진이 아닌 이사들을 위해서 일을 할 때 더 높아진다는 점도 발견했다. 후속 연구인 Murphy and Sandino(2020)의 연구에서는 보상컨설턴트를 고용하는 기업은 더 높은 보상을 받는 CEO가 존재한다. CEO의 보상체계가 복잡한 기업은 보상 컨설턴트를 더 많이 활용하고 있다. 만약, 보상 컨설턴트가 다른 서비스를 기업에 제공하고 있지 않다면 주주들은 Say-on-Pay 투표에서 보상 컨설턴트의 역할을 긍정적으로 보고 있다는 점을 발견했다. 마지막으로 Cho, Hwang, Hyun and Shin(2020)의 연구는 CEO의 보상체계가 보상컨설턴트의 역할에 관심을 갖고, CEO 급여수준이 컨설턴트가 고객을 확보하고자 하는 인센티브와 관련이 있는지 분석하였다. 연구 결과, 보상 컨설턴트가 비정상적으로 높은 보수를 받는 경우 CEO 보상이 더 높아진다는 점을 발견하였다. 이러한 관계는 기업지배구조가 취약한 기업에서 더 강한 것으로 나타났다.

제3절 미국 기업의 임원보상 공시제도

1. 미국의 임원보상 공시제도 분석

미국 증권법의 목적은 투자자들이 합리적인 의사결정을 할 수 있도록 투자자를 보호하는 데 있다. 이러한 목적 달성을 위하여 사기행위 금지규정(antifraud rules)과 강제공시규정(mandatory disclosure)의 양대 축으로 이

루어져 있다(이경훈, 2008). 미국의 경영자 보수 공시는 1933년 증권법(Securities Act of 1933)으로부터 시작되어 80년이 넘는 역사를 가지고 있다. 1970년대 미국 기업들의 경영자 보상은 주로 현금 위주로 이루어졌으나 1980년대 들어 기업 간 인수합병(M&A)이 활발하게 진행되면서 주식이 주요 보상 수단으로 등장했다. 1990년대 이후 미국의 기관투자자들은 임원보상이 기업의 성과를 제고시키고 주주와 경영자 간의 대리인 비용(agency cost)을 감소시키는 유용한 수단이라고 인식하고 임원보상에 대한 공시를 요구하였다.

가. 1992년 경영자 보상공시 변화

미국 증권거래위원회(SEC)는 1992년 임원보상에 대한 공시규정을 대폭 개정하였다. 1992년에 개정된 임원보상 공시규정인 SEC Regulation S-K item 402에 규정된 경영자 보상 내용을 증권발행신고서(registration statement)와

〈표 4-1〉 1992년 SEC Regulation S-K Item 402 변화 내용

항목	주요 내용
Item 402(a) (2)	- 최고경영자 및 공시대상 임원의 급여(salary), 상여금(bonus), 장기보상(long-term compensation), 주식매수선택권 부여 수량, 행사가격 및 가치, 연금보상(pension plan remuneration) 등에 대하여 현재 지급된 금액 및 이연된 금액에 관한 상세한 정보를 제공하도록 요구
Item 402(b)(2) (iii)와 (c)(1)	- 임원보상 중 급여나 상여금에 해당되지 않는 추가적인 특권(perquisites)이나 개인적인 혜택(other personal benefits)이 급여와 상여금 합계의 10%나 5만 달러 중 적은 금액을 초과할 때에는 그 금액을 공시하도록 하고 있음. - 특히, 전체 특권 중에서 25%가 넘는 특권이나 개인적인 혜택은 그 유형까지도 공시하여야 함.
Item 402(h)(2)	- 공시 대상 임원의 고용계약, 퇴직 관련된 보상계약, 경영권 변동(change in control) 관련된 지위 변동 관련 보상이 10만 달러를 초과하는 경우 이를 공시하도록 규정하고 있다.
Item 402(k)	- 보상위원회 보고서는 보상위원회의 구성, 위원들의 독립성, 타 기업과의 교차선임 여부(interlocking relationship), 임원보상과 관련된 회사의 보상정책 등에 대한 내용을 공시해야 함

자료 : 송기준 · 송학준(2008).

DEF-14A(proxy statement²⁾)와 연차보고서에 공시하도록 요구하고 있다. 여기서 공시대상 임원은 CEO를 포함하여 가장 높은 보상을 받는 4명이 포함된 총 5명의 임원에 대한 보상내역을 공시하도록 하였다. 아울러, DEF-14A에서는 기업의 보상위원회가 보상 의사결정을 할 때 사용하는 기준과 회사의 경영성과와 임원보상 간의 관계에 대한 내용을 포함하도록 하였다.

나. 2006년 SEC의 임원보상 공시 강화

미국의 임원보상 관련 공시는 1992년 개정된 후 2006년 8월 다시 한 번 개정되어 현재와 같은 공시 규정을 갖추게 되었다. 미국 SEC는 엔론(Enron)과 월드컴(Worldcom) 등의 대형 분식회계 사건이 발생하고, 경영자의 “Option Backdating”이 문제되면서 임원보상 공시정책을 강화하였다. 주요 변경 내용으로 첫째, 공시 대상 임원을 새롭게 정의하였다. 공시 대상 임원으로 최고경영자(CEO)와 최고재무책임자(CFO) 및 가장 높은 보상을 받는 3명의 임원이 포함되었다. 과거에는 CFO에 대한 공시가 필수사항이 아니었으나 2006년부터 CFO에 대한 보상공시가 의무화되었다. 또한, 공시대상 임원을 선정할 때 총보상금액에서 연금가치와 이연보상금액을 제외한 금액을 기준으로 산정하도록 변경되었다. 이는 과거 급여와 상여금만으로 공시대상 임원을 결정하던 기준을 변경하여 퇴직보상(severance pay)과 퇴직 후 복리후생(post-employment benefits) 등을 포함하여 총급여를 기준으로 선정하도록 한 것이다. 이러한 변화는 그간의 경영자 보상유형이 다양화되면서 경영자 보상을 전체적으로 고려할 필요가 있었기 때문이다. 둘째, 경영자 보상에 대한 기업의 철학과 원칙 그리고 보상지급의 근거가 되는 세부 성과 내용을 포함하는 경영자 보상 공시 및 토론(compensation disclosure and analysis, 이하 CD&A) 내용이 신설되었다. 이를 통해 기업의 보상철학, 성과 지표와 목표 그리고 보상에 참고한 경쟁기업 등 다양한 정보가 공시되었다. 셋째, 보상위원회가 경영진과 함께 CD&A 보고서를 검토하였는지 여부를 공시하도록 하였다. 넷째, 정형화된 요약보상 테이블(summary compensation

2) Proxy Statement는 기업이 주주총회에 참석하는 주주들에게 투표 의사결정을 위해 제공하는 보고서이다.

table) 양식을 제시하였다. 기업들이 동일한 양식으로 임원보상 내용을 공시하는 경우 기업 간 비교가능성이 높아져, 투자자 및 이해관계자들의 의사결정에 유용한 정보를 제공할 수 있다.

미국 주주총회권유서(proxy statement)에 있는 보상(compensation) 항목에 포함되어 있는 요약보상 테이블에는 ① 급여와 상여금(salary and bonus), ② 주식 및 주식매수선택권 부여(stock awards and option awards)에 대한 공정가치, ③ 비주식 인센티브 플랜 보상(non-equity incentive plan compensation)으로 지급된 금액, ④ 연금가치(pension value) 및 이연보상소득(non-qualified deferred compensation earnings)의 변동 내용, ⑤ 기타 특권 및 개인적 보상 내용이 포함된다. 마지막으로, 신설된 규정은 요약보상표 이외에 다음과 같은 6개의 추가적인 부속자료도 함께 공시되도록 요구하고 있다(송기선 · 송학준, 2008).

〈표 4-2〉 임원보상 관련 요약보상표의 부속명세서

항목	내용
① Grants of Plan-based Awards Table	요약보상표의 주식 및 주식매수선택권 부여와 비주식 인센티브 플랜 보상공시를 상세히 설명하는 부속명세서
② Outstanding Equity Awards at Fiscal Year-End Table	부여되었지만 아직 행사되지 않았거나 가득조건이 충족되지 않은 주식 및 주식매수선택권을 상세히 설명하는 부속명세서
③ Option Exercises and Stock Vested Table	공시 대상 임원이 최근 회계년도에 주식매수선택권 등 주식 관련 보상수단을 행사함으로써 실현한 금액에 대한 정보제공
④ Pension Benefit Table	확정기여형 연금제도를 제외한 확정급여형 연금제도 및 임원퇴직연금(SERPs)에 대한 내용 공시(연금현재 가치 산정내역 포함)
⑤ Non-qualified Deferred Compensation Plan	기업은 총소득에 대한 부속명세서상의 보고 금액 비율, 이연된 보상의 종류, 이자 및 배당을 계산하는 방법, 자금인출 및 분배에 관한 주요 조건 등을 서술식으로 공시
⑥ Narrative Disclosure Regarding Potential Payments upon Termination and Change in Control Provisions	공시대상 임원의 고용 종료 및 경영권 변동시 보상 계약에 관한 공시를 확대하여 보상이 시작되는 특정조건, 추정보상금액, 지급시기, 지급금액을 결정하는 방법, 비밀유지 및 비경쟁조항 등 보상지급을 유효하게 하는 주요 전제조건 등이 포함

자료 : 송기준 · 송학준(2008).

2006년 경영자 보상 공시 규정 개정을 통해 Proxy Statement에 경영자 보상에 대한 토의와 분석(Compensation Discussion and Analysis, CD&A)이 도입되었다. CD&A에 포함되어야 하는 주요 내용은 <표 4-3>과 같다.

<표 4-3> Proxy Statement의 CD&A에 포함되어야 할 내용

유형	핵심내용	세부내용
I. 의무공시 항목	보상에 관한 논의사항에서 보상체계 및 산정 기준 제시	1) 보상 프로그램의 목적은 무엇인가? 2) 보상 프로그램은 무엇에 대해 보상하도록 설계되었는가? 3) 보상을 구성하는 요소는 무엇인가? 4) 왜 회사는 그러한 요소로 보상안을 구성하였는가? 5) 각 요소에 해당하는 보상 규모는 어떻게 결정되었는가? 6) 각 요소 및 그에 대한 회사의 결정이 기업의 전체적인 보상 프로그램에 대한 목적을 달성하는 데 어떻게 기여하며, 보상의 다른 구성요소에 어떠한 영향이 있는가? 7) 가장 최근의 이사보상에 관한 비구속적 주주 투표(say-on-pay) 결과에 대해 고려하였는가? 고려했다면 어떤 범위까지 고려하였는가? 또한, 해당 고려사항이 기업의 보수결정과 정책에 어떠한 영향을 미쳤는가?
II. 자율공시 항목	다음과 같은 예시사항을 고려하여 추가적으로 기술할 수 있음	1) 장기보상과 단기보상 비중에 관한 정책 2) 현금, 비현금보상 비중에 관한 정책, 여러 형태의 비현금보수 간 비중에 관한 정책 3) 장기보수에 관한 유형별 배분정책 4) 주식형 보상의 지급시기에 관한 정책 5) 보상정책 및 보상 결정과정에서 고려되는 기업성과 요소 6) 기업성과를 반영하기 위한 보상체계의 구성 기준 7) 임원의 개별성과 및 회사에 대한 기여도를 반영하기 위한 보상체계의 구성 기준 8) 성과지표 등의 기준 조정으로 보상수준이 변경되는 경우에 관한 정책 9) 과거 지급된 보상수준이 다른 유형의 보상을 부여할 때 미치는 영향에 관한 기준

〈표 4-3〉의 계속

유형	핵심내용	세부내용
		10) 지배력에 대한 변동사항 또는 계약종료 등의 이벤트 발생시 보상을 지급하겠다고 계약, 협의 등을 하게 되는 경우, 해당 이벤트를 기준으로 설정한 사유 11) 특정 유형의 보상에 대한 회계 및 세무적 조치의 효과 12) 회사의 주식 또는 기타 증권에 관한 소유권 요구사항 또는 가이드라인, 그 소유권에 관한 경제적 리스크를 방지하는 정책 13) 총보상액 또는 보상의 일부를 벤치마킹하였는지에 여부와 벤치마킹한 대상에 관한 내역 14) 보상결정 과정에서의 경영진의 역할
III. 벤치마킹에 관한 기재사항	CD&A에서 보상 결정근거를 기술할 때 동종업계 임원보상수준과 비교하는 경우	1) 비교대상군을 설정하기 위해 고려한 사항과 비교대상 기업군의 변동에 관한 사항 2) 비교대상 기업의 전체 명단과 해당 기업을 비교대상으로 선정한 이유 3) 특정 유형의 보상을 벤치마크 목표와 연계하는 경우에는 실제 지급한 금액이 목표 범위 내에 있는지, 그리고 목표범위 밖에 지급되는 보수금액이 있다면 그 사유를 설명할 것으로 요구
IV. 성과목표에 대한 공시	기업과 임원의 성과목표 달성도가 보상정책 결정과정에서 중요한 경우 해당 내용을 공시	1) 기업이 경쟁법적 침해사항이 있는 경우를 제외하고는 기업과 개별 임원의 성과목표와 달성도가 보상정책 결정과정에서 중요한 요소라고 판단되면, 그 내용을 공개하여야 함 2) 다만, 경쟁법적 침해 이유 등으로 성과목표와 달성도를 공개하지 않는 경우 임원이 해당 목표를 달성하기가 얼마나 어려운지 또는 기업의 목표 달성가능성을 제시하여야 함

자료 : 임현경(2021) 요약.

다. 2008년 글로벌 금융위기 이후 임원보상 공시의 변화

2008년 글로벌 금융위기 이후 미국 대형 금융기관들에 대한 감독강화와 소비자 보호를 목적으로 2010년 도드-프랭크법(Dodd-Frank Wall Street Reform and Consumer Protection Act, 이하 DFA)이 제정되었다. 이 법에는 경영자 보상공시와 관련된 다양한 내용을 포함하고 있다. 첫째, DFA 제953

조에서는 성과와 보수 간 상관관계의 공시를 의무화하기 위한 규정을 도입하였다. 둘째, CEO의 총보수 대비 다른 모든 임직원의 총 보수의 중간 값의 비율인 보수격차(pay ratio)를 산출하고 이를 Proxy Statement에 포함하도록 하였다. 또한, DFA와는 별도로 2009년에 개정된 경영자 보수 공시규정은 경영자 보상정책이 회사의 리스크 관리에 부정적으로 영향을 미치는지 여부에 대한 추가적인 정보를 공시하도록 요구하였다.

2003년 11월 뉴욕증권거래소(NYSE)는 임원보상의 투명성을 높이기 위해 상장규정을 개정하여 감사위원회뿐만 아니라 보상위원회에도 전원 독립된 사외이사들로만 구성할 것을 의무화하고, 보상위원회 규칙에 최소한 다음의 3가지 사항을 포함하도록 요구하였다. 첫째, 보상위원회는 CEO의 성과 목표 달성 정도를 근거로 하여 적절한 보상수준을 결정하여야 한다. 둘째, CEO가 아닌 경영자는 보수에 대해서는 이사회에 권고하고 인센티브 보상과 주식 보상에 대해서는 이사회 승인을 받도록 의무화한다. 셋째, 각 사업연도의 보상위원회 활동에 대하여 보고서를 작성하고 공개하도록 하였다(한상용·문혜정, 2020). 아울러, DFA 제952조에서는 보상위원회의 독립성 확대를 위해 보상 컨설턴트(compensation consultant)에 대한 임명권을 부여하였으며, 회사와 보상컨설턴트 간의 잠재적 이해충돌 관련된 사항들을 구체적으로 공개할 것을 의무화하였다. 이에 따라, 뉴욕증권거래소(NYSE)와 나스닥(NASDAQ)은 2012년 9월부터 상장규정에 해당 내용을 반영하였다.

2. 미국 기업의 임원보상 공시 사례 : 애플사 사례

가. 애플사(Apple Inc.)의 Proxy Statement 구조

미국의 대표 정보기술(IT) 기업인 애플(Apple)사의 2023년 경영자 보상 사례를 분석하고자 한다. 2023 회계년도 Apple의 proxy statement의 주요 내용은 ① 지배구조(governance), ② 이사진(directors), ③ 보상(compensation) 그리고 ④ 주주제안(proposal)을 포함하고 있다. 특히 경영자 보상(executive compensation) 관련 내용을 상당히 많이 포함하고 있어, 경영자 보상체계 및 수준과 주주의 이해관계를 일치시키는 데 필요한 많은 정보를 제공하고 있

다. 해당 내용은 애플의 보상위원회(compensation committee)가 주주들에게 경영자 보상과 관련된 주요 내용을 설명하는 방식으로 서술되어 있다. Apple 보상의 핵심은 주주와 경영자의 이해관계를 일치시키는 성과연동형 보상(pay with performance) 체계를 구축하는 것이다. 이를 위해 주주들은 CEO 보상과 관련하여 적극적인 관여(engagement) 활동을 하고 있고, 보상 위원회는 경영진과 함께 주주들의 이러한 관점을 반영하기 위해서 노력하였다. 그 결과 최고경영자인 Tim Cook의 2023년 보상은 2022년 대비 하향 조정되었다. Proxy Statement의 보상 관련 내용은 경영자 보상 토론과 분석(compensation discussion and analysis) 파트에 자세하게 설명되어 있다.

나. 경영자 보상 토론 및 분석

애플사의 경영자 보상 토론 및 분석(CD&A)에서는 경영자 보상 프로그램이 기반하고 있는 ① 보상 원칙(guiding principle) ② 보상 정책(policies) ③ 경영자 보상 관행(practices) ④ 주주 피드백을 포함한 보상 의사결정 과정(decision-making process) ⑤ 2022년 공시 대상 임원에게 지급한 보상내역을 포함하고 있다. 미국 SEC 규정에 따르면, 보상공시 대상 경영진은 CEO와 CFO를 포함하여 가장 보상을 많이 받는 상위 3명을 포함하여 총 5명이다. 애플의 경우 2022년 보상공개 대상 임원은 CEO인 Tim Cook, CFO인 Luca Maestri, General Counsel인 Kate Adams, Retail + People 임원인 Deirdre O'Brien 그리고 COO인 Jeff Williams의 5명으로 구성되어 있다. 애플이 제시하고 있는 경영자 보상철학에 대해 살펴보면 다음과 같다.

1) 보상 원칙

애플의 경영자 보상 프로그램은 뛰어난 성과에 대한 동기부여와 보상을 제공하고, 강력한 리더십을 갖춘 경영자를 유지할 수 있으며, 직관적이고 일관된 방법으로 팀워크를 강화할 수 있도록 설계되었다고 한다. 이를 위하여 '팀 기반 접근법', '성과에 대한 기대', '장기주식 보상에 대한 강조'라는 3가지 보상 원칙을 설정하였다.

〈표 4-4〉 애플사의 경영자 보상 원칙

원칙	주요 내용
① 팀 기반 접근법 (team-based approach)	<ul style="list-style-type: none"> - 보상을 설계함에 있어 경영자들이 Apple사의 전반적인 성공에 대해 책임을 공유할 수 있도록 팀 기반 보상체계를 채택 - 경영자의 복잡한 역할과 추가적인 업무범위를 반영할 수 있는 최고 수준의 보상을 통해 경영자 각각의 가치가 리더십 팀에 기여할 수 있도록 설계
② 성과에 대한 기대 (performance expectations)	<ul style="list-style-type: none"> - 경영자 보상의 대부분은 주주의 장기적인 이익과 연계될 수 있도록 성과에 연동하여 제공됨. - 이를 위해 경영자들에게 기대하는 명확하고 계량적인 재무목표와 가치기반 성과기대치를 설정하였음
③ 장기주식 보상에 대한 강조(emphasis on long-term equity awards)	<ul style="list-style-type: none"> - 장기적인 성과와 경영진 유지 그리고 경영자와 주주 간의 이해관계가 일치해야 함을 강조 - 경영자에 대한 대부분의 보상을 장기주식 부여(long-term equity awards)와 성과 기반 양도제한주식(performance based RSU)으로 제공 - 경영진의 지속적인 유지와 성과 간의 균형이 필요하기 때문에 기간 기반 양도제한주식 부여(time-based RSU)도 장기적인 관점에서 중요

자료 : 2023년 애플사의 Proxy Statement 내용 정리.

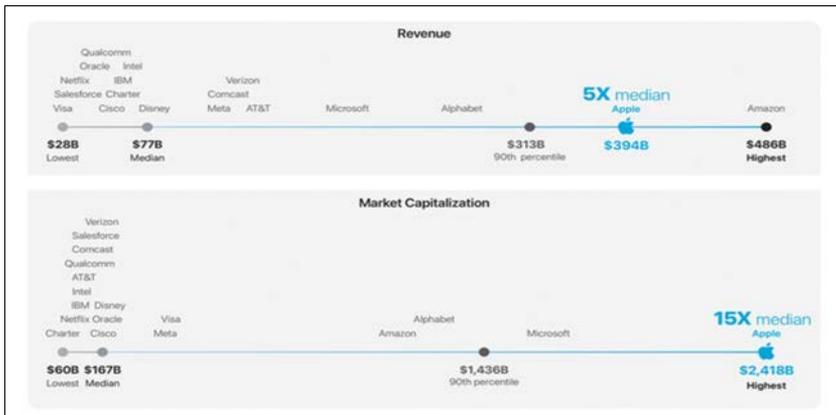
2) 보상 정책

애플사의 보상 정책은 유사한 기업군과의 비교를 통한 상대평가 방식(relative performance evaluation)을 적용하고 있다. 애플사의 보상위원회는 매년 시장 기준(market based)으로 보상을 비교하기 위해 주요 동료 기업 그룹(peer group)과 보조 동료 기업 그룹의 구성을 검토하고 승인하고 있다. 보상위원회는 독립적인 보상 컨설턴트와 함께 동료 기업들의 보상 프로그램과 관행에 관한 제도를 검토하고 의사결정 과정에 도움을 받는다. 애플사의 상대적인 보상 규모, 범위, 성과 및 수익성을 고려하여 경쟁력 있는 총 보상수준을 설정한다. 애플사의 보상수준은 여전히 다른 기업들보다 상당히 높다. 일반적으로 보상위원회는 동료 기업들과 비교하여 특정한 기준에 맞추어 급여 등의 보상 요소를 설정하지 않지만, CEO인 Tim Cook의 총 목표 보상을 주요 동료 기업 그룹 내 CEO 급여의 80번째와 90번째 백분위수 사이로 설정하고 있다.

애플의 주요 동료 기업 그룹은 기술, 미디어 및 인터넷 서비스 산업에서 애플과 인재 영입을 경쟁하는 미국 기반의 독립적으로 상장된 대기업들로 구성되어 있다. 2022년 주요 동료 기업 그룹 기준으로 매출액은 150억 달러, 시가총액은 1000억 달러 이상의 기업들을 선별하였다. 보상위원회는 Salesforce, Inc.를 2022년 주요 동료 기업 그룹에 추가하였으며, 2022년 주요 동료 기업 그룹에는 Alphabet, Amazon, AT&T, Charter Communications, Cisco, Comcast, Disney, IBM, Intel, Meta, Microsoft, Netflix, Oracle, Qualcomm, Salesforce, Verizon, Visa가 포함되었다. 추가로 상징적인 브랜드를 보유하고 있거나 산업 또는 분야에서 선도적인 기업들이며, 성장을 위해 중요한 연구 및 개발과 혁신에 의존하며 높은 기술력을 요구하는 기업들로 보조 동료 기업 그룹이 구성되었다. 이러한 기준에 따라 2022년 보조 동료 기업 그룹에서 Boeing은 제외되었고 AbbVie가 추가되었다. 2022년 보조 동료 기업 그룹에는 3M, AbbVie, American Express, General Electric, Johnson & Johnson, PepsiCo, Procter & Gamble, Tesla, 그리고 UnitedHealth Group이 포함되어 있다.

[그림 4-1]에서와 같이, 2022년 애플은 자사의 매출(revenue)이 동료 그룹 중간값의 5배이며, 시가총액(market capitalization)은 동료 그룹 중간값의 15배에 이르는 성과를 달성하였다고 보고하고 있다.

[그림 4-1] 2022년 애플사의 유사동료 그룹의 매출과 시가총액 비교



자료 : 애플사의 2023년 Proxy Statement.

3) 경영자 보상 관행

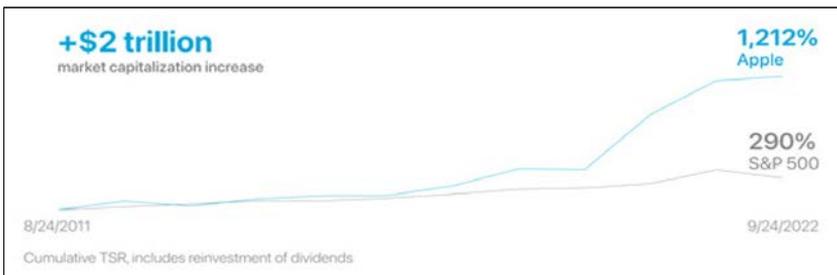
애플의 CEO인 Tim Cook은 2022년 기본연봉 3백만 달러, 연간 현금 인센티브 6백만달러, 주식부여가치 75백만 달러의 총 84백만 달러로 구성되어 있다. 반면, 2023년 목표 보상은 기본연봉과 연간 현금 인센티브는 전년대비 차이가 없으나, 주식부여가치는 전년도 75백만 달러에서 40백만 달러로 축소하였다.

CEO에게 막대한 보상을 제공하고 있는 애플은 CEO의 보상이 주주가치 창출(shareholder value creation)과 연계되는 것을 목표로 한다. Tim Cook이 CEO로 재직할 과거 10년간 애플의 주가총수익률(TSR)은 1,212%로, 벤치마크인 S&P 500 수익률 290%의 4배가 넘고 있음을 보여주고 있다(그림 4-3 참고). 또한, 애플의 시가총액은 과거 10년간 2조 달러가 증가하였다.

[그림 4-2] Tim Cook의 2022년 보상 및 2023년 성과목표 요약



자료 : 애플사의 2023년 Proxy Statement.



자료 : 애플사의 2023년 Proxy Statement.

애플은 이러한 실적을 경영자에 대한 보상정책이 주주이익과 잘 연계되어 있다는 증거로 제시하고 있다.

가) 2022년도 연간 현금 인센티브를 위한 재무성과 지표 및 지급 기회

2022년도 연간 현금 인센티브 프로그램에서도 이전 연도와 마찬가지로 보상위원회는 영업이익과 당기 순매출을 일반적으로 인정되는 회계 원칙에 따라 계산한 재무 성과 지표로 선택했다. 당기 순매출과 영업이익은 여전히 전체 기업의 성과와 수익성을 나타내는 흔히 인정되는 주요 지표이며, 주주 가치 창출의 주요 요인이다. 당기 순매출과 영업이익 성과 지표의 목표 지급 기회는 각각 보상공시 대상 임원들의 기본 연급여의 100%이다. 재무성과 지표에 대해 임계치 성과 수준이 달성되면 해당 재무성과 지표의 총 지급 기회는 목표 지급 기회의 50%가 된다. 재무성과 지표에 대해 최대 성과 수준이 달성되면 해당 재무성과 지표의 총 지급 기회는 목표 지급 기회의 200%로 한정된다. 즉 재무성과 지표에 대해 임계치 목표가 달성되지 않으면 해당 재무성과 지표에 대한 지급은 이루어지지 않고, 보상 공시대상 임원들에 대한 인센티브 지급은 임계치, 목표 및 최대 성과목표 수준 간의 달성에 따라 선형적으로 보정되도록 설계되어 있다. 보상위원회는 연례 현금 인센티브 수여를 위한 재무 목표를 설정할 때 현재 회계연도에 관련된 요소들을 고려한다. 따라서 보상위원회는 연속적인 높은 성과 수준을 유지하기 위해 목표 당기 순매출과 최대 당기 순매출 및 영업이익 목표를, 뛰어난 재무 성과를 반영하는 연간 성장을 필요로 하는 수준으로 설정하였고, 임계치 당기 순매출과 영업이익 목표를 최소한의 지급이 필요한 수준으로 설정했다.

나) 2022년도 장기주식 보상 및 결과

2021년 9월 26일에 보상위원회는 공시 대상 임원에게는 성과 기반과 시간 기반 RSU(restricted stock unit)를 각각 50%씩 부여하였다. 공시 대상 임원들의 주식 보상 가치를 설정할 때, 보상위원회는 애플의 규모와 성과, 동료 기업들과의 비교, 그리고 해당 임원들의 역할 범위를 고려하고 있다.

다) 2022년 시간 기반 양도제한조건부 주식

시간 기반 부여된 주식보상(time-based RSU)은 장기적으로 우수한 경영진 팀의 안정성과 유지를 촉진하기 위해 지급된다. 주주들의 이익과 공시대상 임원들의 이익을 조화시킨 시간 기반 RSU의 소멸 스케줄은 일반적으로 동료 기업들보다 길게 설정된다. CEO인 팀쿱에게 부여된 시간 기반 RSU의 수는 37.5백만 달러를 부여일의 주식 가격으로 나눈 값으로 설정되어 있다. 나머지 어담스, 마에스트리, 오브라이언, 윌리엄스에게 부여된 시간 기반 RSU의 수는 1,000만 달러를 부여일의 주식 가격으로 나눈 값으로 설정되었다. 이러한 RSU들의 부여일 기준 공정가치는 “요약 보상 테이블 - 2022, 2021 및 2020”에서 보고되어 있다.

라) 2022년 성과 기반 양도제한조건부 주식

보상위원회는 장기적 가치 창출과 지명 임원들의 이익과 주주들의 이익을 일치시키기 위해 성과 기반 양도제한부 주식(performance based RSU)을 제공하기 위한 성과지표를 상대적 총주주수익율(TSR)을 선택하였으며, 비교 그룹으로는 S&P 500을 선택했다. 성과 기반 RSU는 애플의 장기적 성과에 연동되는 지명 임원들에 대한 보상의 상당 부분으로, 해당 성과 기간 동안 상대적 TSR에 따라 수여된 RSU들의 수가 결정된다. 목표 수준의 성과 기반 RSU를 얻기 위해서 애플은 S&P 500의 55번째 백분위 수준에서 중위 성과를 달성해야 한다. 애플은 해당 성과 기간 각 기업의 주가 변동을 측정하고 해당기간 동안 지급된 배당금을 고려하여 상대적 TSR을 측정한다. 2021년 9월 26일에 부여된 성과 기반 RSU는 2022년부터 2024년 마지막까지 세 회계연도의 성과 측정기간을 갖는다. 주식부여 계약조건에 따라, 성과 기간에 따라 제로부터 최대 200%의 목표 성과 기반 RSU 수가 2024년 10월 1일에 소멸된다.

4) 임원보상 의사결정 과정

가) 임원보상에 대한 권고적 주주투표

2022년 애플의 정기 주주총회에서, 공시 대상 임원들의 보상을 승인하는 자문 투표안 ‘Pay on vote에 대한 의견 표시’에 투표한 총수의 64%가 2021

년 지명된 임원들에게 지급된 보상에 찬성했다. 이 결과는 과거 주주들의 지지 수준이 높게 유지되어온 것과 비교하여 현저히 감소된 것이다. 이로 인해 2022년 연차 주주총회 이후, 애플의 보상위원회는 주주와 보다 효과적으로 소통하기 위해 주주 연락 노력을 확대하고 구체적인 주주들의 우려사항을 파악하는 데 보다 초점을 맞춘 소통을 진행했다. 2023년 최고경영자 보상 설계 시 2022년 'Say on Pay' 자문 투표와 이후 주주 의견 수렴 및 CEO인 Tim Cook과의 논의를 거쳤다. 보상위원회는 주주 피드백에 대응하면서도 보상과 성과, 주주 이익을 계속해서 조화시키며 Tim Cook의 탁월한 리더십을 인정하는 측면에서 2023년 기준 CEO에 대한 주식부여계획을 승인했다.

다음과 같은 변경 사항이 포함되어 있다.

- 2023년 주식부여의 총 목표 보상 가치는 4억 달러이다.
- 애플의 상대적인 기업규모, 범위 및 성과를 고려하여 보상위원회는 미래의 연간 목표 보상을 주요 비교대상 그룹 대비 80~90% 범위에 배치하기로 결정하였다.
- CEO인 Tim Cook에게 부여된 성과 기반 RSU의 비율이 2023년 목표 주식보상의 50%에서 75%로 증가하였으며, 미래 연도에는 적어도 75%로 유지될 예정이다.

나) 보상 컨설턴트의 역할

애플의 보상위원회는 독립적인 보상 컨설턴트를 선임하여 서비스를 제공하고 있으며, 매년 컨설턴트의 성과를 검토하고 있다. 검토 과정에서 보상위원회는 SEC와 NASDAQ의 규정에 따라 컨설턴트의 독립성을 고려한다. 2022년에는 'Pay Governance'사의 독립적인 보상 컨설턴트가 애플에 다른 서비스를 제공하지 않고 보상위원회를 위해서만 서비스를 제공했다. 또한 Pay Governance 사는 보상위원회가 책임지는 사안에 대해서만 보상위원회가 지시한 바에 따라 애플의 경영진과 함께 작업했습니다. 보상위원회의 요청에 따라 Pay Governance사는 정기적으로 보상위원회 회의에 참석하였다. 또한 Pay Governance사는 보상위원회나 보상위원회 의장과 보상위원회 책임 범위에 관련된 문제에 대해 위원회 회의 이외에도 다양한 의사소통을 수행했다. 2022년에는 보상위원회가 주로 Pay Governance사에 애플의

보상 프로그램과 CEO 보수, 주주 참여 및 피드백, 환경, 사회 및 지배구조 성과 지표, 보상 프로그램 디자인, 변화하는 보상 동향, 적절한 시장 기준점, 시장 보상 데이터와 관련된 다양한 외부 시장 요소에 대한 자문을 요청했다. 아울러, Pay Governance 사는 CEO와 다른 경영진들에 대한 보상의 양과 형태에 대한 의견을 제공했다.

다) 경영자 보상결정을 위한 CEO의 역할

보상위원회의 요청에 따라 CEO인 Tim Cook은 다른 경영진들의 성과와 보상에 대한 의견을 제공했다. 보상위원회는 Tim Cook의 평가와 그가 직접 알고 있는 다른 경영진들의 성과와 공헌도를 고려하여 보상 결정을 한다. 그러나 Tim Cook 자신의 보상에 대한 보상위원회의 투표나 심의 과정에는 참석하지 않았다.

5) 경영자에게 지급한 보상내용

[그림 4-4]에서는 2020년부터 2022년까지 3년간 애플의 보상공시 대상 경영자(5명)에게 지급한 총보상내역이 일목요연하게 공시되어 있다.

[그림 4-4] 2020~2022년 애플의 경영자 주요 보상내용 요약

Summary Compensation Table—2022, 2021, and 2020							
The following table, footnotes, and related narrative show information regarding the total compensation of each named executive officer for 2022, 2021, and 2020.							
Name and Principal Position	Year	Salary (\$)	Bonus (\$)	Stock Awards ⁽¹⁾ (\$)	Non-Equity Incentive Plan Compensation ⁽²⁾ (\$)	All Other Compensation (\$)	Total (\$)
Tim Cook Chief Executive Officer	2022	3,000,000	—	82,994,164	12,000,000	1,425,933 ⁽³⁾	99,420,097
	2021	3,000,000	—	82,347,835	12,000,000	1,386,559	98,734,394
	2020	3,000,000	—	—	10,731,000	1,038,259	14,769,259
Luca Maestri Senior Vice President, Chief Financial Officer	2022	1,000,000	—	22,132,015	4,000,000	19,783 ⁽³⁾	27,151,798
	2021	1,000,000	—	21,959,620	4,000,000	18,883	26,978,503
	2020	1,000,000	—	21,657,687	3,577,000	18,583	26,253,270
Kate Adams Senior Vice President, General Counsel and Secretary	2022	1,000,000	—	22,132,015	4,000,000	15,208 ⁽³⁾	27,147,223
	2021	1,000,000	—	21,959,620	4,000,000	14,533	26,974,153
	2020	1,000,000	—	21,657,687	3,577,000	14,310	26,248,997
Deirdre O'Brien Senior Vice President, Retail + People	2022	1,000,000	—	22,132,015	4,000,000	19,783 ⁽³⁾	27,151,798
	2021	1,000,000	—	21,959,620	4,000,000	61,191	27,020,811
	2020	1,000,000	—	21,657,687	3,577,000	37,684	26,272,371
Jeff Williams Chief Operating Officer	2022	1,000,000	—	22,132,015	4,000,000	18,337 ⁽³⁾	27,150,352
	2021	1,000,000	—	21,959,620	4,000,000	17,437	26,977,057
	2020	1,000,000	—	21,657,687	3,577,000	17,137	26,251,824

자료 : 애플사의 2023년 Proxy Statement.

제4절 국내 기업의 임원보수 공시제도

1. 국내 기업의 임원보상 공시제도 분석

우리나라는 2013년 개정된 「자본시장과 금융투자업에 관한 법률(이하, 자본시장법)」에 따라 2014년부터 5억 원 이상의 연봉을 받은 등기임원의 개별 보수가 공시되고 있다. 임원보수 공개제도의 목표는 개별임원에게 지급하는 보수와 구체적인 산정기준 및 방법을 공개함으로써 주주들이 임원보수에 대한 통제권을 강화하고 기업경영의 투명성을 향상시키는 데 있다.

개정된 규정에 따르면, 임원보상 공시는 개별 임원에게 5억 원 이상의 보수를 지급한 사업보고서 제출대상 법인을 대상으로 한다. 공시 대상도 등기임원(이사 및 감사) 중에 당해 사업년도에 5억 원 이상의 보수를 지급한 등기임원이다. 그러나 주요 대기업의 대주주가 경영권을 행사하면서도 법적 책임이나 보수공개를 피하기 위하여 등기이사직을 사퇴하는 경우가 발생하였다(이건복, 2014). 이러한 문제점을 반영하여 2016년 자본시장법(동법 159조

〈표 4-5〉 금융감독원 “기업공시 서식 작성기준” 내용

항목	주요 내용
제9-2-1조(이사 감사의 보수현황 등)의 제1항	- 표 형식을 통해 주주총회 승인금액과 보수지급금액(이사, 감사 전체 그리고 유형별 ① 등기이사(사외이사, 감사위원회 위원 제외) ② 사외이사(감사위원회 위원인 사외이사 제외) ③ 감사위원 ④ 감사로 기재할 것 - ‘이사-감사의 보수지급 기준’과 관련하여 지급근거, 보수체계, 보수 결정시 평가항목 등을 기재할 것을 요구하고 있음
제9-2-1조(이사 감사의 보수현황 등)의 제2항 및 3항	- 개인별 보수지급 금액에 관한 공시규정을 제시하고 있는데, 개인별 보수의 산정기준 및 방법에 대해서는 보수의 종류, 지급 근거, 산정항목, 보수액 및 산출과정 등을 기재할 것으로 요구하고, 작성 예시를 공개하고 있음

자료 : 임현경(2011), 「임원보수 공시현황과 사례 : 미국 임원보수 공시와의 비교」.

제2항 제3의 2항)을 개정하여 보수총액 기준 상위 5명에 대한 개인별 보수와 그 구체적인 산정기준 및 방법을 공개하도록 제도를 수정하였다. 이를 통해서 기존에는 등기임원(이사 및 감사)만 대상으로 하던 임원보수 공개대상이 등기와 무관하게 보수지급액이 가장 높은 상위 5명으로 범위가 확대되었다(임현경, 2021).

임원보수 공시를 위한 구체적인 공시양식은 금융감독원의 “기업공시 서식 작성기준(2021.1.21 제9조2-1조(이사 감사의 보수현황 등))”을 따르도록 하고 있다. 그러나 보수산정 및 체계에 대한 공시내용에 대해서는 구체적인 기준이 없고 간단한 예시만 있어 기업들이 임원보수 산출 근거를 어느 정도까지 제시해야 하는가에 대해서는 명확하지 않다.

2. 국내 기업의 임원보상 공시 사례 : (주)SK 사례

국내 기업의 사업보고서상 임원보상 공시 수준을 파악하기 위하여 SK주식회사의 사례를 분석하고자 한다. 본 절에서는 SK주식회사가 금융감독원 전자공시시스템에 공시한 2022년도 사업보고서에 공시된 항목 중에 임원보상 관련 내용을 분석하였다.

가. 이사, 감사 전체의 보수 현황

1) 주주총회 승인금액

SK(주)는 주주총회에서 승인된 임원보수 총합은 22,000백만 원이고, 이에 해당하는 등기임원의 인원 수는 9명이다.

[그림 4-5] (주)SK 임원보상 총액

구분	인원 수	주주총회 승인금액	비고
등기 임원	9	22,000	-

* 상기 금액은 2022년 3월 29일 제31기 정기주주총회 결의를 득하였으며, 결의 시 등기이사, 사외이사, 감사위원회 위원, 감사 등 관련 별도 구분은 없습니다.

자료 : (주)SK 2022년 사업보고서.

2) 보수 지급금액

2022년 (주)SK의 등기이사 1인당 평균 보수액은 2,194백만 원이고 총 보수액은 19,749백만 원으로 나타났다. 감사위원회 아닌 사외이사는 171백만 원, 감사위원인 사외이사는 163백만 원을 받은 것으로 나타났다.

[그림 4-6] (주)SK의 이사 및 감사 1인당 평균보수

(가) 이사·감사 전체			
(단위 : 백만 원)			
인원 수	보수 총액	1인당 평균 보수액	비고
9	19,749	2,194	-

(나) 유형별				
(단위 : 백만 원)				
구분	인원 수	보수 총액	1인당 평균 보수액	비고
등기이사 (사외이사, 감사위원회 위원 제외)	4	18,917	4,729	-

자료 : (주)SK 2022년 사업보고서.

아울러 등기임원(이사 및 감사)에 대한 보수 지급기준이 [그림 4-7]과 같이 서술되어 있다. 다만 보수지급 기준에 대한 서술이 간략하고 일반적인 내용만 제시되어 있어 명확하게 어떠한 기준에 따라 보수가 책정되었는지 파악하기 어렵다. 예를 들어, 등기이사, 사외이사 감사위원 모두 동일하게 “2022년 이사보수한도 범위 내에서 담당업무, 전문성, 회사 기여도, 경영환경 등을 종합적으로 반영하여 기본급을 결정하였다”고 언급하고 있다. 다만 성과급은 등기이사, 사외이사와 감사위원 간에 차별적으로 설명하고 있으나 어떻게 산정되었는지 구체적인 내용은 확인하기 어렵다.

[그림 4-7] (주)SK의 임원 보수지급 기준

(다) 이사·감사의 보수지급 기준	
구분	보수지급 기준
등기이사 (사외이사, 감사위원회 위원 제외)	'22년 이사보수한도 범위 내에서 담당업무, 전문성, 회사 기여도, 경영환경 등을 종합적으로 반영하여 기본급을 결정하였음. 또 회사의 매출액, 영업이익, 기업가치와 같은 정량 평가결과와 전략적 목표 달성도, 리더십과 같은 정성 평가결과를 종합적으로 고려하여 성과급을 지급할 수 있음.
사외이사 (감사위원회 위원 제외)	'22년 이사보수한도 범위 내에서 담당업무, 전문성, 회사 기여도, 경영환경 등을 종합적으로 반영하여 기본급을 결정하였음. 또 이사회 중심 책임경영체계를 강화하고자 이사회 결의에 따라 1인당 50백만 원(이사회 의장 80백만 원, 이사회 내의 위원회 위원장 65백만 원)에 상응하는 양도제한조건부 주식을 지급함.
감사위원회 위원	'22년 이사보수한도 범위 내에서 담당업무, 전문성, 회사 기여도, 경영환경 등을 종합적으로 반영하여 기본급을 결정하였음. 또 이사회 중심 책임경영체계를 강화하고자 이사회 결의에 따라 1인당 50백만 원(이사회 의장 80백만 원, 이사회 내의 위원회 위원장 65백만 원)에 상응하는 양도제한조건부 주식을 지급함.
감사	-

자료 : (주)SK 2022년 사업보고서.

나. 보수지급액이 5억 원 이상인 이사, 감사의 개인별 보수 현황

우리나라 사업보고서에는 보수지급액이 개인별로 연간 5억 원 이상인 등 기임원에 대한 보수내역도 함께 공시되어 있다. (주)SK의 경우 최태원 회장이 35억 원인 반면, 조대식 이사가 70억 원, 장동현 부회장이 62억 원을 받고 있는 것으로 나타났다. 아울러 산정기준 및 방법에 대해서도 공시하고 있는데, 예를 들어 최태원 회장의 경우 '이사 보수지급 기준'에 따라 기본급으로 35억 원을 받고 있으며, 상여나 주식매수선택권을 별도로 받고 있지 않다.

1) 개인별 보수지급 금액

[그림 4-8] (주)SK의 개별 5억 원 이상 보상을 받는 임원

(단위: 백만 원)			
이름	직위	보수 총액	보수 총액에 포함되지 않는 보수
최태원	대표이사/회장	3,500	-
조대식	사내이사	7,020	(주1)
장동현	대표이사/부회장	6,222	(주1)
박성하	대표이사/사장	2,175	-

주1) 등기이사 중 2인(조대식, 장동현)은 제26기 정기주주총회(2017.03.24.) 및 제29기 정기주주총회(2020.03.25)를 통해 주식매수선택권을 부여받았으며, 부여주식수, 행사가격 및 행사기간 등 상세내역은 하기

자료: (주)SK 2022년 사업보고서.

2) 산정 기준 및 방법

[그림 4-9] (주)SK의 최태원 회장의 보상산정 방법 공시

(단위: 백만 원)				
이름	보수의 종류		총액	산정기준 및 방법
최태원	근로 소득	급여	3,500	이사보수 지급기준에 따라 '22년 이사보수 한도 범위 내에서 직책(대표이사), 직위(회장), 리더십, 전문성, 회사기여도 등을 종합적으로 반영하여 기본급을 총 35억 원으로 결정하고, 매월 약 292백만 원을 지급하였음.
		상여	-	해당사항 없음
		주식매수선택권 행사이익	-	해당사항 없음
		기타 근로소득	-	해당사항 없음
	퇴직소득	-	해당사항 없음	
	기타소득	-	해당사항 없음	

자료: (주)SK 2022년 사업보고서.

다. 보수 지급금액이 5억 원 이상 중 상위 5명의 개인별 보수 현황

(주)SK의 사업보고서에는 등기이사 여부를 고려하지 않고 개인별 보수금액이 5억 원 이상인 경우 별도로 공시하고 있다. 또한 별도로 보상의 산정기준과 방법도 공시하여야 한다. 앞서 설명한 바와 같이 (주)SK에서 가장 높은 보수를 받고 있는 경영자는 조대식 이사로 2022년 총 7,020백만 원의 보수를 받았다. 세부내역을 살펴보면, 기본급은 24억 원인 데 반해 성과급 4,453

백만 원 그리고 주식매수선택권으로 167백만 원을 수령하였다. 이러한 보상내역에 대하여 계량 및 비계량과 관련된 다양한 근거를 설명하고 있으나, 구체적인 산식이나 기준을 제시하고 있지는 않다.

1) 개인별 보수지급 금액 및 산정방식

[그림 4-10] (주)SK의 조대식 대표이사의 보상산정 방식 공시

(단위 : 백만 원)				
이름	보수의 종류		총액	산정기준 및 방법
조대식	근로 소득	급여	2,400	이사보수 지급기준에 따라 '22년 이사보수한도 범위 내에서 직책(SUPEX추구협의회 의장 SK(주) 사내이사), 리더십, 전문성, 회사기여도 등을 종합적으로 반영하여 기본급을 총 24억 원으로 결정하고, 매월 약 200백만 원을 지급하였음. (의장 보수는 SUPEX추구협의회 구성회사들이 합의한 운영기준에 따라 분담하여 정산함)
		상여	4,453	'21년 SUPEX추구협의회 의장 SK(주) 등기이사 재직기간 성과에 대한 경영성과급으로 상여를 지급하였음. 성과급은 임원의 보수지급기준을 바탕으로 매출액, 영업이익, 기업가치 등으로 구성된 계량지표와 전략과제 수행 및 경영성과 창출을 위한 리더십 발휘 등으로 구성된 비계량지표의 목표달성 수준을 종합적으로 평가하여 지급할 수 있음. '21년은 SUPEX추구협회의 의장으로서 SK그룹 Governance 체계 강화 및 멤버사 Financial Story 진화 방향을 Lead하여 기업가치 향상 토대 구축에 기여한 점과 SK(주) 이사로서 연결기준 매출액 98.3조 및 별도기준 매출액 2.7조, 영업이익 0.8조의 계량지표 달성 및 그룹 Global Presence 확장과 신사업 관련 멤버사 간 Synergy 창출에 기여한 점 등을 종합적으로 고려하여 성과급을 책정하였음. 경영진과 주주의 이해 일치를 통한 기업가치 제고를 위해 책정된 성과급 중 일부는 "양도제한조건부주식"으로 지급하기로 '22년 3월 이사회에서 의결됨에 따라 자기주식 8,753주와 현금 2,444백만 원을 각각 지급하였음. (의장 보수는 SUPEX추구협의회 구성회사들이 합의한 운영기준에 따라 분담하여 정산함)
		주식매수 선택권 행사이익	167	'17년 제26회 정기주주총회 결의로 부여 받은 주식매수선택권 중 일부 행사기간 종료일('22.03.24)이 도래한 수량을 행사하였으며, 행사통지일 기준 주식의 실질가액과 행사가격의 차액에 행사 수량을 곱하여 산출된 금액을 현금으로 지급하였음. (주식의 실질가액 : 233,676원, 행사가격 : 226,290원, 수량 : 22,577주)
		기타 근로소득	-	해당사항 없음
		퇴직소득	-	해당사항 없음
	기타소득	-	해당사항 없음	

자료 : (주)SK 2022년 사업보고서.

라. 주식매수선택권 부여 및 행사 현황

(주)SK의 사업보고서에는 이사 및 감사에게 제공된 주식매수선택권(stock option) 부여 및 행사 내용이 상세하게 공시되어 있다.

1) 이사, 감사 등에게 부여한 주식매수선택권(2022. 12. 31. 기준)

[그림 4-11] 주식매수선택권 부여 및 행사 현황

(단위 : 백만 원)			
구분	부여받은 인원 수	주식매수선택권의 공정가치 총액	비고
등기이사 (사외이사, 감사위원회 위원 제외)	2	-4,635	작성기준일 현재 당시의 등기임원(2인)
사외이사 (감사위원회 위원 제외)	-	-	-
감사위원회 위원 또는 감사	-	-	-
업무집행지사 등	2	-2,364	작성기준일 현재 당시의 등기임원(1인) 및 계열회사 임원(1인)
계	4	-6,999	공정가치 산출방법은 Ⅲ. 재무에 관한 사항 - 5. 재무제표 주석 - 19. 자본 - (6) 주식기준보상을 참고

자료 : (주)SK 2022년 사업보고서.

2) (주)SK의 주식매수선택권 부여 및 행사 현황

[가중표 : 2022년 12월 31일]												(단위 : 원, 주)		
부과 대상	명 개	부과일	부과방법	주식인원 (명)	최초 부여 수	당기연말수		총연말수		기말 인플레이션	행사기간	행사 개 수	행사 수량	행사 금액
						회사 수	주 수	회사 수	주 수					
조대식	등기임원	2017.03.24	차액보상(교정 지급형)	방통우	22,577	22,577	-	22,577	-	-	2019.03.25 ~ 2022.03.24	206	2,290	₩ -
조대식	등기임원	2017.03.24	차액보상(교정 지급형)	방통우	22,579	-	-	-	-	22,579	2020.03.25 ~ 2023.03.24	244	400	₩ -
조대식	등기임원	2017.03.24	차액보상(교정 지급형)	방통우	22,579	-	-	-	-	22,579	2021.03.25 ~ 2024.03.24	263	950	₩ -
장동원	등기임원	2017.03.24	차액보상(교정 지급형)	방통우	18,852	18,852	-	18,852	-	-	2019.03.25 ~ 2022.03.24	226	230	₩ -
장동원	등기임원	2017.03.24	차액보상(교정 지급형)	방통우	18,852	-	-	-	-	18,852	2020.03.25 ~ 2023.03.24	244	400	₩ -
장동원	등기임원	2017.03.24	차액보상(교정 지급형)	방통우	18,853	-	-	-	-	18,853	2021.03.25 ~ 2024.03.24	263	950	₩ -
조대식	등기임원	2020.03.25	차기주식교부, 차액보상	방통우	78,251	-	-	-	-	78,251	2023.03.26 ~ 2027.03.25	153	450	₩ -
조대식	등기임원	2020.03.25	차기주식교부, 차액보상	방통우	39,125	-	-	-	-	39,125	2023.03.26 ~ 2027.03.25	153	450	₩ -
장동원	등기임원	2020.03.25	차기주식교부, 차액보상	방통우	64,441	-	-	-	-	64,441	2023.03.26 ~ 2027.03.25	153	450	₩ -
장동원	등기임원	2020.03.25	차기주식교부, 차액보상	방통우	32,221	-	-	-	-	32,221	2023.03.26 ~ 2027.03.25	153	450	₩ -
장동원	비밀회사 임원	2018.03.29	차기주식교부, 차액보상	방통우	18,607	-	-	-	-	18,607	2020.03.29 ~ 2023.03.28	100	884	₩ -
장동원	비밀회사 임원	2018.03.29	차기주식교부, 차액보상	방통우	18,607	-	-	-	-	18,607	2021.03.29 ~ 2024.03.28	108	939	₩ -
이동욱	이동기임원	2020.03.31	차기주식교부, 차액보상	방통우	39,098	-	-	-	-	39,098	2023.03.31 ~ 2027.03.30	89	204	₩ -
이동욱	이동기임원	2020.03.31	차기주식교부, 차액보상	방통우	19,551	-	-	-	-	19,551	2023.03.31 ~ 2027.03.30	89	204	₩ -

자료 : (주)SK 2022년 사업보고서.

제5절 결론 및 정책적 함의

국내 임원보상 공시제도는 도입된 이후 지속적으로 확대되고 정교화되어 왔다. 그러나 미국 등 해외사례와 비교할 때 여전히 미흡한 부분이 존재한다. 국내 경영자 보상 공시체계 개선을 위하여 다음과 같은 부분을 추가적으로 고려할 필요가 있다.

첫째, 사업보고서에 경영자 보상을 공시하는 경우 미국의 Proxy Statement에서 설명하고 있는 바와 유사하게 임원 성과급에 대한 정확한 산출기준이 제시되어야 한다. 예를 들어, 장단기 성과급 지급을 위한 성과지표 및 목표, 상대평가를 운영하고 있다면 비교대상 기업그룹에 대한 설명이 필요하다. 현재 우리나라는 성과급 지급 관련 성과지표에 대한 내용을 대략적으로 설명하는 데 그치고 있어 구체적으로 어떤 기준에 따라 성과급과 주식매수선택권을 받았는지 명확하지 않다. 이러한 정보로는 자본시장에서 경영자와 주주 간의 이해관계가 일치하는지 판단하기 쉽지 않다.

둘째, 기업의 보상철학과 관련된 부분이 제시될 필요가 있다. 미국은 기업이 보상정책을 통해 지향하는 전략과 방향성을 proxy statement에 포함하고 있다. 그러나 우리나라 사업보고서 보상공시에서는 기업의 보상철학과 관련된 내용은 없는 것으로 보인다. 단순히 경영자 보상수준에 대한 적정수준을 넘어서서 기업지배구조 측면에서 기업이 인재를 영입하고 동기부여하기 위하여 기업이 어떤 보상철학을 가지고 있는지 제시하는 것이 필요하다.

셋째, 경영자와 주주 간의 이해관계를 일치시키기 위해 기업의 성과와 경영자의 보상 간 민감도(pay for performance)를 강화할 필요가 있다. 미국은 경영자 보상이 주주가치와 어떻게 연계되는지 주주들에게 의무적으로 설명해야 한다. 즉 미국은 주주가치를 증가시킬 수 있으면 경영자에게 충분한 보상을 해도 문제가 없다는 가정에 기반하고 있는 반면, 우리나라 경영자 보상공시에서는 성과-보상의 연계성과 관련된 내용이 모호하게 설명되어 있다. (주)SK의 사례에서 보듯이 전문경영인들의 보상은 성과와 연동되어

있는 반면, 지배주주인 최태원 회장의 보상체계는 (주)SK의 성과와 연동되어 있지 않다. 이와 같이 가장 큰 권한과 책임을 가지고 있는 지배주주인 경영자의 보상이 기업의 성과와 연동되어 있지 않다는 점은 우리나라에서 지배주주와 일반주주 간의 이해관계가 상충될 가능성을 시사하고 있다.

넷째, 경영자 보상에 있어 주주들의 관여(engagement) 수준을 높일 필요가 있다. 애플사의 사례에서 보듯이 경영자 보상에 대한 주주총회의 권고적 결의방법인 ‘say on pay’를 통해서 CEO인 Tim Cook의 전체적인 주식보상 수준을 하향조정함과 아울러 시간 기반 양도제한부주식(time-based RSU)의 비중을 낮추고 성과 기반 양도제한부 주식(performance-based RSU)의 비중을 높였다. 비록 이 권고안이 법적 구속력은 없으나, 경영자 또는 이사회와 보상위원회에 경영자 보상과 관련된 주주의 의견을 전달할 수 있다는 점에서 바람직한 제도라고 볼 수 있다. 앞서 논의한 바와 같이 우리나라 금융기관도 향후 이러한 임원보상에 대해 주주들의 비구속적 권고투표를 고려하고 있다.

마지막으로, 경영자 보상체계는 기업 내 하위경영자의 보상체계 설계 시 참고할 수 있다. 최근에는 기업의 유연성을 높이고 신속한 의사결정을 위해 기업내 기업(company-in-company)과 같은 책임경영체계를 운영하는 기업이 많다(김범준·신재용, 2013). 사업부를 책임지는 하위경영자는 기업의 최고경영자와 매우 유사한 성과지표와 목표를 부여할 수 있으며, 조직내에서 상대평가를 통한 평가 및 보상이 가능하다. 조직내 사업부가 경영자의 동기부여를 위해서는 사업부의 성과와 연계된 장단기 성과보상정책을 설계하고 운영할 필요가 있다.

제 5 장

직무중심 인사관리와 교육훈련

제1절 서론

교육훈련은 근로자의 직무역량 제공을 위한 직무중심 인사관리의 핵심적인 제도 중 하나이다. 현재 한국 기업 대부분이 채택하고 있는 연공급 임금 제도에서는 전문성 또는 직무역량을 쌓을 유인이 약하기 때문에 교육훈련 활성화가 쉽지 않다. 특히 일터의 숙련수요가 낮다면 연공중심 인사관리에서는 노동자가 스스로 교육훈련에 참여할 유인과 기업이 노동자의 교육훈련에 적극적으로 투자할 유인이 모두 낮다. 그동안 여러 연구에서 지속적으로 제기되어 온 한국 기업의 낮은 교육훈련투자³⁾에 이러한 한국 기업들의 인사관리 관행도 영향을 미쳤을 수 있다. 그렇다면 직무중심 인사관리가 확대된다면 한국 기업의 교육훈련투자는 늘어날 것인가?

일터의 숙련수요가 높고 기업이 교육훈련과 직무중심 인사관리를 제도의 상호보완성 차원에서 접근하고 있다면, 직무중심 인사관리제도를 운영하고 있는 기업은 그렇지 않은 기업에 비해 더 많은 교육훈련투자를 하고 있을 가능성이 크다. 하지만 자료의 한계 등으로 인해 국내 연구 중 직무중심 인사관리가 기업의 교육훈련투자에 미치는 영향을 구체적으로 실증분석한 연

3) 한국 기업의 낮은 교육훈련투자를 실증적으로 제시한 비교적 최근 연구로 반가운 외(2018)와 배진한(2018)을 들 수 있다

구는 찾아보기 힘들다. 이에 대한 실증적 증거가 확인된다면 현재 직무급 도입을 둘러싼 학계, 노동계, 경영계의 찬반양론이 여전히 가운데 최소한 교육훈련의 관점에서는 직무급 도입의 정당성이 어느 정도 확보될 수 있을 것이다. 또한 어떠한 방식의 직무중심 인사관리가 노동자의 역량 강화라는 측면에서 더 우호적인지에 대한 구체적인 정책적 함의도 얻을 수 있을 것이다.

본 연구는 반가운 외(2020)에서 직접 조사한 설문자료를 활용하여 한국 기업의 인사관리제도를 직무중심으로 개편할 경우 과연 기업의 교육훈련투자가 늘어날 수 있는지에 대해 실증적으로 분석하고자 한다. 반가운 외(2018)는 한국 기업이 저스킬 균형에 빠져 교육훈련투자가 매우 저조하다는 점을 지적하고 있는데, 과연 직무중심 인사관리가 이 문제의 돌파구가 될 수 있는지, 여전히 저스킬의 덫에서 탈출하기에는 역부족인지 확인하고자 한다.

본 장의 구성은 다음과 같다. 제1절에서는 직무중심 인사관리가 한국 기업의 교육훈련투자에 미치는 영향에 대한 실증분석의 필요성을 문제제기하였다. 제2절은 본격적인 실증분석에 앞서 한국 기업의 교육훈련투자 수준에 대해 국제비교한다. 본 장의 문제의식은 과연 직무중심 인사관리가 한국 기업의 저스킬 균형을 극복할 수 있는 해결책이 될 수 있는가이다. 따라서 한국 기업의 교육훈련투자가 현재 어느 정도 수준인지 우선적으로 진단할 필요가 있다. 제3절에서는 기업의 직무중심 인사관리가 과연 기업의 교육훈련투자와 어떠한 관계를 가지는지 실증분석할 것이다. 이때 단순히 직무급 도입의 효과뿐만 아니라 연공급과의 차이를 비교하고, 직무중심 인사관리가 어떠한 방식으로 도입되고, 그것이 어떠한 교육훈련투자와 보다 유의한 영향을 가지는지도 구분하여 실증분석한다. 제4절에서는 실증분석의 결과를 요약하고 정책적 함의를 제시한다. 이때 국내 기업의 일터혁신 임금체계 개선 사례를 함께 살펴보면서 본 연구가 가지는 정책적 함의를 보다 명확히 한다.

제2절 한국 기업의 교육훈련투자 국제비교

본 절에서는 한국 기업의 교육훈련투자를 EU 국가와 비교해 본다. 반가운 외(2018)는 2015년을 기준으로 한국 기업의 교육훈련투자를 EU 국가와 비교한 바 있다. 이 연구에 따르면 한국 기업은 EU 국가에 비해 참여율, 시간, 비용의 측면에서 매우 저조한 교육훈련투자를 하고 있다. 본 연구에서는 2020년을 기준으로 동일한 지표를 활용하여 국제비교해 볼 것이다. 한국과 EU를 비교하는 이유는 자료의 이용가능성과 비교가능성 측면도 있지만, EU 국가들이 주로 직무급을 도입하고 있는 국가이기 때문이기도 하다. 즉, 한국 기업의 교육훈련투자를 국제비교하여 그 수준이 얼마나 낮은지 대략적으로 파악할 수 있고, 동시에 직무중심 인사관리를 주로 하고 있는 유럽국가들과의 차이를 확인함으로써 다음 절에 있을 구체적인 실증분석에도 일정 정도 함의를 얻을 수 있기 때문이다.

본 절의 국제비교는 가장 최신의 자료인 2020년뿐만 아니라 과거 연구에서 수행된 2015년 결과도 함께 제시한다. 이를 통해 2015년과 2020년 두 시기 동안 한국 기업의 교육훈련투자 변화 역시 국제비교의 관점에서 파악할 수 있다. 다만, 2020년은 코로나 19에 직접적인 영향을 받은 해이기 때문에 2015년과 2020년의 변화는 구조적 요인과 일시적 요인을 모두 반영하고 있을 것이다. 물론 코로나 19에 대한 각국 기업의 대응에 차이가 나는 것 역시 단순히 경기적 요인 외에 구조적·제도적 요인이 작용했을 것이다. 어쨌든 본 절의 국제비교를 통해 한국 기업의 낮은 교육훈련투자가 확인되고, 그것이 상당히 구조적 문제라는 판단을 할 수 있다면 이는 제도와 정책을 통한 해결이 중요할 것이라는 함의를 얻을 수 있고, 다음 절에서 실증분석할 직무중심 인사관리제도가 하나의 대안이 될 수 있는지도 확인해 볼 필요성이 생긴다.

1. 기업 교육훈련투자 국제비교 방법⁴⁾

반가운 외(2018)에서는 기업의 교육훈련투자 행태에 대해 참여율, 시간, 비용 세 측면에서 고용노동부의 기업직업훈련 실태조사 각 연도 원자료와 Eurostat의 Continuing Vocational Training Survey(이하 CVTS)를 이용하여 한국과 EU 기업의 사업주 지원 교육훈련투자를 비교했다. 관련 자료는 사업체가 아니라 기업체 단위에서 조사된 기업의 교육훈련투자이다.

한국의 기업직업훈련 실태조사와 Eurostat의 CVTS 모두 10인 이상 기업체를 대상으로 재직자 훈련에 대해 조사한다. 즉 조사대상이 10인 이상 기업체라는 점에서 같고, 조사 내용 역시 사업주가 지원하는 교육훈련의 참여율, 비용, 시간을 모두 포괄한다. CVTS 조사 결과는 Eurostat 웹페이지에서 확인할 수 있는데, 2005년, 2010년, 2015년, 2020년의 결과를 제공한다. 기업직업훈련 실태조사는 2005년 내용이 없기 때문에 국제비교는 2010년, 2015년, 2020년이 가능하다. 단, 본 연구에서는 2015년과 2020년을 기준으로 국제비교한다.⁵⁾ Eurostat은 CVTS에 대해 다음과 같이 소개한다.

우선 재직자 훈련(Continuing Vocational Training, 이하 CVT)은 재직자에게 새로운 역량을 획득하게 하고 기존 역량을 개발·개선하기 위해 사업주가 지원하는 교육훈련을 의미한다. CVT는 재직자 훈련에 한정하고 양성 훈련(initial vocational training)은 제외한다. CVTS에서 재직자 훈련은 ‘재직자 훈련 과정(CVT courses)’과 ‘그 외 재직자 훈련(other forms of CVT)’으로 구분된다. 우선 ‘재직자 훈련 과정’은 훈련이 일터와 명확히 구분된 공간(강의실 혹은 훈련센터 등)에서 일어나야 한다. 그리고 교육훈련의 시간, 공간, 내용이 교육강사 혹은 교육훈련 기관에 의해 상당 정도 조직화되어 있어야 한다. 그리고 훈련방식은 자체와 위탁이 모두 가능하다. 다음으로 ‘그 외 재직자 훈련’은 ‘재직자 훈련 과정’ 외에 OJT와 이러닝 학습 등 실제 업무

4) 이하 본 항의 내용은 독자들의 편의를 위해 반가운 외(2018)의 관련 설명 내용을 가져오되, 최근 상황을 반영하여 일부 보완하였다.

5) Eurostat은 2010년, 2015년, 2020년의 자료가 이용가능하고, ‘기업직업훈련 실태조사’는 2009~2021년까지 매년 자료가 이용가능하기 때문에 2010년의 비교도 가능하다. 하지만 2010년 기업직업훈련 실태조사의 경우 이후 조사 방식과의 일관성 및 결과의 신뢰도 문제로 본 연구는 2015년과 2020년 비교에 한정한다.

와 연결된 재직자 훈련이다.

CVTS에서는 교육훈련 실시 기업비율, 교육훈련 참여 종업원 비중, 교육훈련 시간, 교육훈련 비용에 대한 정보를 제공한다. '교육훈련 실시 기업 비율'은 '재직자 훈련 과정'만 별도로 한 것과 '그 외 재직자 훈련'까지 포함한 것을 모두 제공한다. 한국의 기업직업훈련 실태조사 역시 해당 자료에 대한 정보 제공이 가능하다. 그 외는 CVTS와 기업직업훈련 실태조사 모두 '재직자 훈련 과정'에 한정하여 정보가 제공된다. 따라서 본 연구는 기업직업훈련 실태조사의 집체훈련과 CVTS의 '재직자 훈련 과정'에 한정하여 국제비교한다. 단, '교육훈련 실시 기업 비율'은 '재직자 훈련 과정'과 '그 외 재직자 훈련' 모두를 포함한 것도 함께 제시한다.

본 연구에서 국제비교할 지표는 다음과 같다. 우선 '교육훈련 실시 기업 비율'은 전체 기업 중 교육훈련을 실시한 기업 비중이다. '교육훈련 참여 종업원 비중'은 교육훈련 참여 순인원을 해당 기업의 종업원 수로 나누어 계산한다. 교육훈련 시간은 기업의 종업원에 대한 전반적인 교육훈련투자의 정도를 제대로 파악하기 위해서 교육훈련 참가자의 교육훈련 시간이 아닌 해당 기업의 교육훈련 총시간을 종업원 수로 나눈 '인당 교육훈련 시간'을 국제비교한다. 교육훈련 비용 역시 마찬가지로 이유로 '인당 교육훈련 비용'을 국제비교한다.

한 가지 언급할 것은 교육훈련 비용의 경우 CVTS는 '직접비용(direct courses costs)'과 '참가자 노동비용(participants' labour costs)'을 구분하여 제공한다. 한국의 기업직업훈련 실태조사는 직접비용만을 제공하기 때문에 EU와 한국의 교육훈련비 비교는 직접비용만을 대상으로 할 수 있다. 이때 CVTS에서 명시적으로 들고 있는 내부직원 교육강사의 노동비용을 한국은 명시하지 않기 때문에 이 부분에 대해 한국은 과소측정할 가능성이 있다. 한편 교육훈련 시간의 경우에는 CVTS의 경우 교육훈련에 이용된 업무시간(paid working time)으로 한정한다. 반면 한국의 기업직업훈련 실태조사에서는 집체훈련에 참여한 시간으로 정의한다. 집체훈련이 만약 업무시간 외에 실시된 경우가 있다면 이 역시 교육훈련 시간으로 잡혔을 가능성이 있다. 따라서 한국의 교육훈련 시간은 EU 국가들에 비해 과대측정되었을 가능성이 있다.

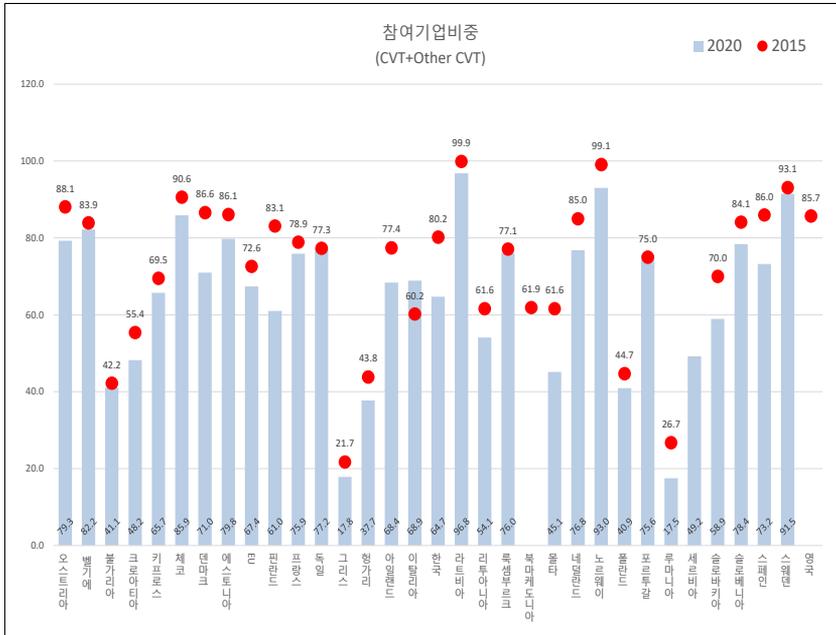
2. 한국과 EU 국가 기업의 교육훈련투자 비교

한국 기업의 교육훈련투자를 EU 국가 기업들과 국제비교한 결과는 다음 그림들과 같다. 우선 [그림 5-1]은 전체 기업 중 집체훈련과 그 외 교육훈련, 즉 ‘재직자 훈련 과정(CVT courses)’ 또는 ‘그 외 재직자 훈련(other forms of CVT)’에 참여한 기업의 비중이다.

2020년 기준 한국은 64.7%로 EU 평균 67.4%에 못 미친다. 2015년의 경우 한국은 80.2%로 EU 평균 72.6% 높았다. 즉 지난 5년간 한국 기업의 교육훈련 참여는 큰 폭으로 줄어들었다. 다양한 재직자 교육훈련 중 어느 하나라도 참여한 기업 비중의 절대 수준 자체는 EU 평균에 비해 크게 낮지 않지만 그 하락폭이 큰 것이 특징적인데, 이는 구조적 요인과 코로나19로 인한 경기적 요인이 복합적으로 작용했을 수 있다. 기업직업훈련 실태조사 원자료를 활

[그림 5-1] 교육훈련(집체훈련 또는 그 외 훈련) 실시 기업 비율 국제비교

(단위 : %)



자료 : Eurostat, <http://ec.europa.eu/eurostat/data/database>; 고용노동부, 직업훈련 실태조사 원자료.

용하여 2021년의 값을 구해보면 72.3%로 전년대비 7.5%포인트 상승하여 2020년 EU 평균값과 유사해진다. 이는 코로나 19로 인해 취소된 2020년의 교육훈련 일부가 2021년으로 이연된 것으로 보이는데 2021년과 2020년의 평균은 68.5%이다.

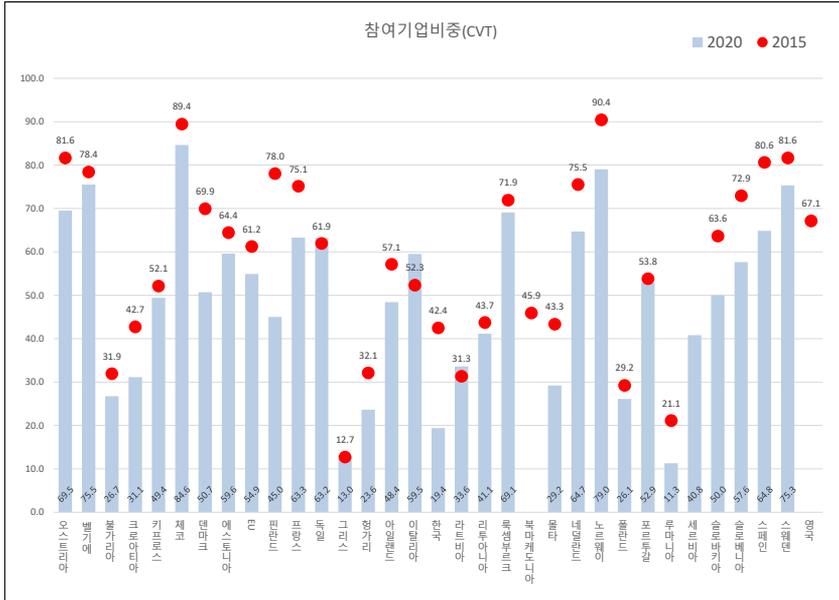
참고로 해당 지표는 2019년 69.2%, 2018년 63.7%, 2017년 73.1%, 2016년 85.4%로 점진적인 하락 추세가 관찰된다. 따라서 한국 기업의 낮은 교육훈련 참여가 단순히 경기적 요인이라고 판단할 수는 없다. 이러한 맥락에서 본다면 코로나19에 대응하여 EU 국가들보다 더 큰 폭으로 기업이 교육훈련을 줄이는 것 역시 한국 기업의 인적자원관리 방식의 단면을 보여주는 것이기도 하다. 한국 기업은 경기가 나빠지면 교육훈련에 대한 투자를 우선적으로 줄이는 경향이 있으며, 이는 경영관리에 있어 종업원의 숙련개발이 크게 중요하지 않음을 방증한다.

[그림 5-2]는 집체훈련, 즉 '재직자 훈련 과정(CVT courses)'에 한정하여 기업의 참여율을 계산한 것이다. 이를 통해 원격훈련, 현장훈련, 자기개발 지원 등에 비해 상대적으로 비용이 많이 드는 체계적인 교육훈련 과정에 기업이 얼마나 참여했는지를 확인할 수 있다. 2020년과 2015년 모두 한국은 EU 평균에 비해 낮고 그 하락 폭도 매우 크다(2020년 한국 19.4% EU 평균 54.9%, 2015년 한국 42.4% EU 평균 61.2%). 코로나 19로 대면 집체교육이 어려워지면서 한국은 EU 국가에 비해 2020년에 큰 하락 폭을 보인 것으로 보인다. 다만, 2015년에도 한국 기업은 EU 국가에 비해 더 낮은 교육훈련 참여를 보인다. 2020년 기준 한국보다 낮은 EU 국가는 그리스와 루마니아이다.

참고로 기업직업훈련 실태조사 원자료를 활용하여 2021년의 값을 구해보면 23.9%로 전년대비 4.5%포인트 상승하였다. 이는 코로나19로 인한 교육훈련 이연효과로 보인다(2020년과 2021년의 평균은 21.6%). 하지만 이 역시 2020년 EU 평균 수준에 크게 미치지 못한다. 다른 연도 역시 2019년 27.4%, 2018년 28.3%, 2017년 29.2%, 2016년 39.5%로 한국 기업의 추세적 하락이 관찰된다. 즉 한국 기업의 낮은 교육훈련(집체훈련) 참여는 단순히 코로나19의 일시적인 경기 요인만으로 설명하기 어렵다.

[그림 5-2] 교육훈련(집체훈련) 실시 기업 비율 국제비교

(단위 : %)



자료 : Eurostat, <http://ec.europa.eu/eurostat/data/database>; 고용노동부, 직업훈련 실태조사 원자료.

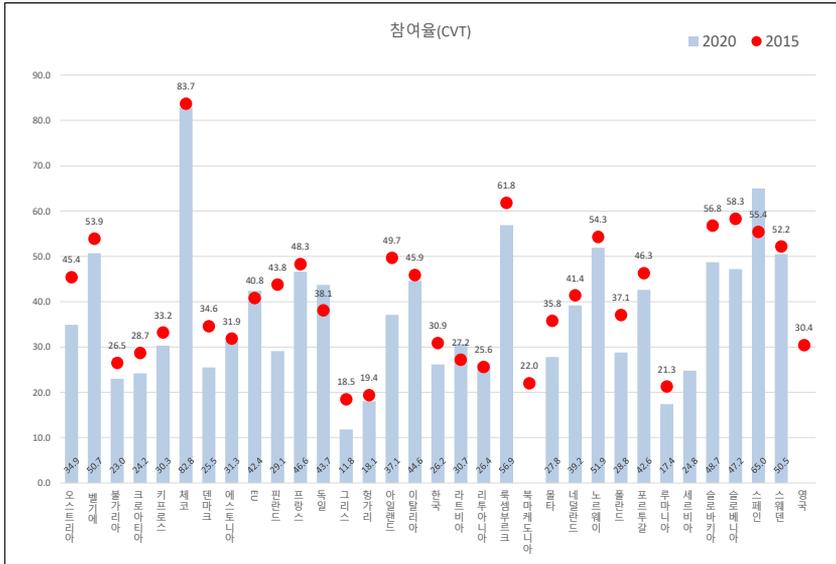
[그림 5-3]은 종업원 중 집체훈련에 참여한 종업원의 비중이다. 앞서 교육 훈련 실시 기업 비율의 경우 단 한 명의 재직자에게라도 교육훈련을 시키게 되면 해당 기업은 교육훈련 실시 기업이 되므로 기업의 교육훈련제도가 실질적으로 존재하는지 파악하는 데는 도움이 되지만, 실제 제도가 얼마나 폭 넓게 활용되는지 파악하기는 어렵다. 이는 해당 기업의 종업원들 중 얼마나 많은 수가 교육훈련에 참여하는지를 파악해야 한다.

해당 지표의 경우 역시 2020년과 2015년 모두 한국은 EU 평균에 비해 낮고 그 하락 폭도 크다. 2020년 기준 한국은 26.2%로 EU 평균 42.4%에 크게 미치지 못한다. 2015년 역시 한국은 30.9%로 EU 평균 40.8%에 미치지 못했는데, 그 차이가 더 심화된 것이다. 2020년 기준 한국보다 낮은 EU 국가는 그리스, 헝가리, 루마니아이다.

참고로 기업직업훈련 실태조사 원자료를 활용하여 참여 종업원 비중의 2021년 값을 구해보면 41.5%로 전년대비 15.3%포인트 상승하였지만, 여전히

[그림 5-3] 교육훈련(집체훈련) 참여 종업원 비중 국제비교

(단위 : %)



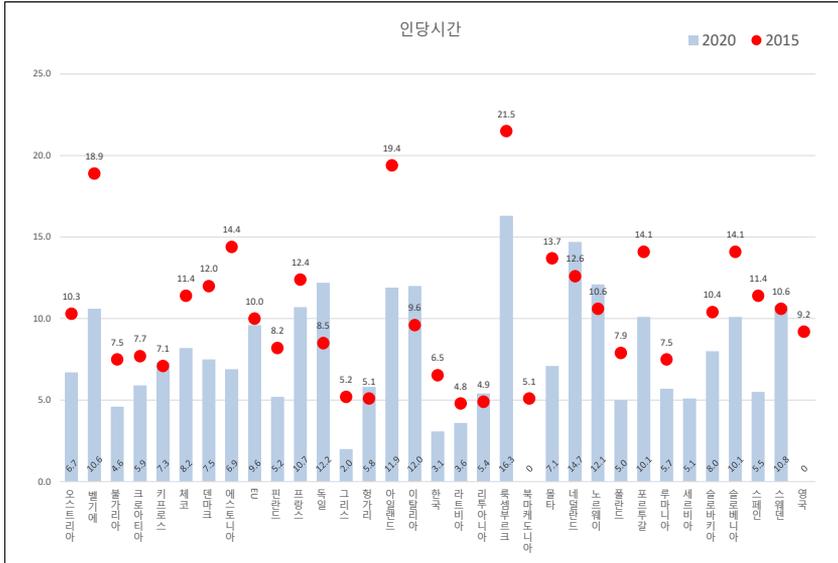
자료 : Eurostat, <http://ec.europa.eu/eurostat/data/database>; 고용노동부, 직업훈련 실태조사 원자료.

히 2020년 EU 평균 수준에 미치지 못한다. 2021년의 상승은 앞의 지표들과 마찬가지로 코로나19로 인해 수행되지 못한 2020년 교육훈련이 이연된 것으로 보인다(2020년과 2021년의 평균은 33.8%). 그리고 2019년 33.5%, 2018년 29.0%, 2017년 38.5%, 2016년 31.2%로 30%대의 낮은 참여율 추이가 지속적으로 확인된다. 즉 한국 종업원의 낮은 교육훈련(집체훈련) 참여 역시 코로나19의 일시적인 경기 요인으로만 설명하기 어렵고, 낮은 참여가 구조적으로 고착되어 있다.

[그림 5-4]는 기업의 총 교육훈련 시간을 종업원 수로 나눈 인당 교육훈련 시간이다. 앞서 교육훈련 참여 종업원 비중이 교육훈련제도의 폭과 관련된 것이라면 시간은 깊이와 관련된 것이다. 교육훈련에 참여하는 종업원 수가 같더라도 1시간의 교육훈련 시간을 이수하는 것과 10시간을 이수하는 것에는 실제 제도가 얼마나 기업의 인사관리에서 중요하게 작동하여 일상적 경영활동에 깊게 침투해 있는 것인가에 차이가 있다. 2020년 기준 한국은 3.1시간으로 EU 평균 9.6시간에 크게 미치지 못한다. 2015년 역시 한국은 6.5

[그림 5-4] 인당 교육훈련(집체훈련) 시간 국제비교

(단위 : 시간)



자료 : Eurostat, <http://ec.europa.eu/eurostat/data/database>; 고용노동부, 직업훈련 실태조사 원자료.

시간으로 EU 평균 10.0시간에 미치지 못했는데, 그 차이가 더 심화된 것이다.⁶⁾ 2020년 기준 한국보다 낮은 EU 국가는 그리스가 유일하다.

참고로 기업직업훈련 실태조사 원자료를 활용하여 인당 교육훈련 시간의 2021년 값을 구해보면 6.9시간으로 전년대비 3.8시간 상승하였지만, 여전히 2020년 EU 평균 수준에 미치지 못한다. 2021년의 상승은 마찬가지로 코로나19로 인해 수행되지 못한 2020년 교육훈련이 이연된 것으로 보인다(2020년과 2021년의 평균은 5.0시간). 그리고 2019년 6.3시간, 2018년 8.0시간, 2017년 7.6시간, 2016년 5.9시간으로 지속해 낮은 수준이 확인된다. 즉 한국 중업원의 낮은 교육훈련(집체훈련) 시간 역시 코로나19의 일시적인 요인만으로 설명하기 어렵고, 구조적으로 고착되어 있다.

6) 교육훈련 참여자당 교육훈련 시간의 경우 2020년 기준 한국은 11.8시간, EU 평균은 22.6시간이고, 2015년 기준 한국은 21.7시간, EU 평균은 24.5시간으로 마찬가지로 큰 폭 하락이 관찰된다. 다만 그 차이는 인당 교육훈련 시간보다 크지 않은데, 참여 중업원 비중 하락으로 나머지 차이가 설명된다.

[그림 5-5]는 기업의 총 교육훈련 비용을 종업원 수로 나눈 인당 교육훈련 비용이다. 특히 교육훈련 비용은 교육훈련의 질과 밀접한 관련을 가진다. 동일한 1시간의 교육훈련 과정을 이수했다라도 그 과정이 고비용의 과정일 수도 있고 저비용의 과정일 수도 있는데, 인당 교육훈련 비용은 기업이 재직자에게 얼마나 양질의 교육훈련투자를 했는지 측정할 수 있다. 인당 교육훈련 비용은 종업원의 교육훈련 참여율이 높고, 시간이 길며, 시간당 단가가 높을수록 그 값이 커지기 때문에 기업의 교육훈련 정도를 가장 종합적으로 보여주는 지표이기도 하다. 동 지표는 2020년과 2015년 모두 명목 값이고 EU와 한국의 해당연도 대비 환율을 적용하였다.

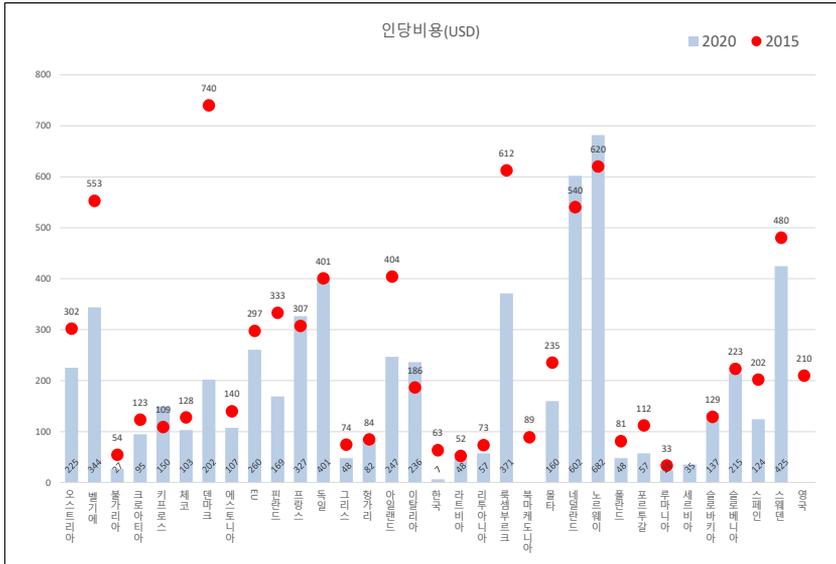
2020년 기준 한국은 7USD로 EU 평균 260USD와 매우 큰 차이를 보인다. 2015년의 역시 한국은 63USD으로 EU 평균 297USD에 크게 미치지 못했는데, 그 차이가 더 심화된 것이다.⁷⁾ 2020년 기준 한국보다 낮은 EU 국가는 없다. 2015년 기준으로 보더라도 불가리아와 루마니아가 유일하다. 즉 한국은 구조적으로도 인당 교육훈련투자 비용이 낮고, 코로나의 영향은 이를 더욱 심화시킨 것으로 보아야 한다.

참고로 기업직업훈련 실태조사 원자료를 활용하여 인당 교육훈련 비용의 2021년 값을 구해보면 66천 원, 2020년은 8천 원으로 전년대비 58천 원 상승하였지만 여전히 2020년 EU 평균 수준에 크게 미치지 못한다. 2021년의 상승은 앞의 다른 지표들과 마찬가지로 코로나19로 수행되지 못한 2020년 교육훈련이 이연되었기 때문으로 보인다(2020년과 2021년의 평균은 37천 원). 그리고 2019년 44천 원, 2018년 47천 원, 2017년 39천 원, 2016년 39천 원, 2015년 72천 원으로 낮은 투자 비용이 지속적으로 확인된다. 즉 한국 기업의 종업원에 대한 낮은 교육훈련(집체훈련) 비용 지출 역시 코로나19의 일시적인 경기 요인으로만 설명하기 어렵고, 구조적으로 고착되어 있으며 하락 추세가 심화되고 있다.

7) 교육훈련 참여자당 교육훈련 비용의 경우 2020년 기준 한국은 25USD, EU 평균은 613USD이고, 2015년 기준 한국은 212USD, EU 평균은 666USD로 마찬가지로의 큰 폭 하락이 관찰된다. 다만, 그 차이는 인당 교육훈련 비용보다 크지 않은데, 참여 종업원 비중 하락으로 나머지 차이가 설명된다.

[그림 5-5] 인당 교육훈련(집체훈련) 비용 국제비교

(단위 : USD)



자료 : Eurostat, <http://ec.europa.eu/eurostat/data/database>; 고용노동부, 직업훈련 실태조사 원자료.

2020년 기준으로 보면 한국 기업의 교육훈련투자 비용은 다른 EU 국가들에 비해 매우 낮고 최하위 수준이다. 이러한 큰 격차는 앞서 확인된 여러 요인들이 모두 결합된 것이다. 한국은 코로나19로 집체훈련에 대한 기업의 참여가 크게 줄면서 비용이 상대적으로 적게 드는 다른 교육훈련으로의 대체가 이루어졌고, 동시에 교육훈련 참여 종업원과 참여하는 종업원들의 참여 시간 역시 큰 폭으로 줄었다. 이는 코로나19의 일시적 요인이기도 하지만 동시에 장기적 하락의 구조적 요인이기도 하다고 하였다. 앞서 여러 지표들을 통해 확인되는 모든 요인들(낮은 참여 기업 비중, 낮은 참여 종업원 비율, 낮은 교육훈련 시간, 저비용의 교육훈련)이 종합적으로 작동하여 한국 기업의 낮은 인당 교육훈련투자 비용을 설명하고 있다. 2015년의 경우 한국 기업의 종업원 인당 교육훈련투자 비용은 EU 평균의 1/5 수준(21.2%)에 불과하고, 코로나19를 겪은 2020년의 경우 3%가 되지 않는다. 이연 효과를 반영하여 한국의 2020년과 2021년 평균을 EU 2020년 평균과 비교하더라도 13%에 불과하다. EU의 기업들 역시 이러한 이연 효과가 있다면 한국의 상대적

수치는 더 낮아질 것이다.

요컨대 한국의 기업은 국제비교 관점에서 보면 매우 낮은 교육훈련투자를 하고 있다. 이는 기업의 참여에 비해 종업원의 참여율, 투자 시간, 투자 비용의 순으로 더욱 낮다. 즉 단순한 교육훈련제도의 존재 여부가 아니라 제도의 폭과 깊이, 그리고 교육훈련 과정의 질을 고려할 경우 낮은 교육훈련투자의 문제는 더욱 심각하다. 이는 추세적으로 지속되거나 더욱 심화되고 있으며 구조적 현상으로 보인다.

반가운 외(2018)는 한국 기업의 낮은 교육훈련투자의 원인을 이론적으로 설명하고 다각도에서 실증분석을 수행한 바 있다. 다만, 해당 연구에서는 인사관리제도가 얼마나 연공중심적인지(혹은 직무중심적인지)가 영향을 미쳤을 가능성은 검토하지 않았다. 본 절의 비교대상 국가들이 연공중심이 아닌 직무중심 인사관리제도를 주로 채택하고 유럽 국가들임을 고려한다면, 한국 기업들의 연공중심 인사관리 관행이 낮은 교육훈련투자에 영향을 미쳤을 가능성을 의심해 볼 수 있다. 다음 절에서는 연공중심 인사관리가 완화되는 하나의 방향으로 한국 기업이 직무중심 인사관리제도를 다양한 수준에서 도입할 경우 기업 제공 교육훈련에는 어떠한 영향을 미치는지 실증분석해 본다.

제3절 직무중심 인사관리가 재직자 교육훈련 참여에 미치는 영향 실증분석

본 절에서는 기업의 직무중심 인사관리가 과연 노동자에게 더 많은 교육훈련의 기회를 주는지, 혹은 노동자의 더 많은 교육훈련 참여로 이어지는지 실증분석할 것이다. 이를 위해 반가운 외(2020)에서 직접 조사한 ‘근로자 역량활용 설문조사’ 자료를 활용한다. 본 조사는 재직자의 역량활용에 영향을 미치는 다양한 요인들을 분석하기 위해 개발된 것이다. 인사관리제도 역시 재직자의 역량활용과 동기부여에 영향을 미치므로 관련 문항이 개발되어

있는데, 해당 문항 중 직무중심 인사관리와 관련한 문항을 활용하여 실증분석하고자 한다.

1. 반가운 외(2020) ‘근로자 역량활용 설문조사’ 사용의 이유

이 자료는 앞 절의 국제비교와 달리 기업이 아닌 재직자를 조사 대상으로 하였다. 이에 핵심 설명변수는 직무중심 인사관리와 관련한 기업의 제도이지만, 종속변수는 다양한 종류의 교육훈련 참여 — 현재 직무와 관련된 교육훈련, 다른 직무와 관련된 교육훈련, 직무와 무관한 일반적 교육훈련 — 에 대한 재직자의 경험이다. 즉 반가운 외(2020)의 설문자료를 통해 기업내 제도로서 직무중심 인사관리가 재직자 개인의 다양한 교육훈련 참여에 미치는 영향을 확인할 수 있다.

기업이 재직자에게 제공하는 교육훈련은 기업과 재직자 모두 이해관계 당사자이다. 즉, 기업 입장에서 재직자에게 교육훈련의 기회를 제공하지만 근로자가 이를 그대로 따라야 하는 것이 아니라 — 법정 의무교육의 경우는 그대로 따라야 할 것이다 — 일정 정도 참여 의사결정에 관여한다. 혹은 기업은 재직자의 특성에 따라 다른 교육훈련 기회를 제공하기도 한다. 즉 재직자의 교육훈련 참여는 당사자의 인구통계학적 특성과 기존에 자신이 보유하고 있는 인적자본의 속성에 따라 같은 기업에 근무하더라도 그 참여 여부가 달라질 수 있다. 또 어떤 직종에 종사하는지에 따라라도 자신의 숙련축적 기회와 동기, 즉 교육훈련 참여가 달라진다. 그리고 자신이 현재 수행하고 있는 과업 수준의 난이도에 따라라도 숙련개발의 동기가 다를 수 있고 이것이 교육훈련 참여의 다른 동기를 형성한다. 즉 기업 자료가 아닌 재직자 개인 자료를 사용함으로써, 교육훈련 참여의 다양한 개인 수준 요인을 통제하면서 기업내 제도로서 직무중심 인사관리의 역할을 실증할 수 있다.

한편 개인 자료가 아닌 기업 자료를 활용하여 직무중심 인사관리와 교육훈련투자 결정의 인과관계 검증을 할 경우, 동시결정 혹은 생략변수 문제를 피하기 어렵다. 예컨대, 경영적 의사결정과 같은 기업 차원에서의 제3의 요인에 의해 직무급 제도의 도입과 직무중심 교육훈련투자 증가가 동시에 결정될 수 있다. 이 둘은 어느 하나가 어느 하나의 원인이 되는 인과적 관계라

기보다 제도 간에 상호보완성이 작동한다. 혹은 경영적 판단에 의해 이 둘이 동시에 결정되는 것이기도 하다. 미시경제학의 생산자 이론에서 경영자는 이윤극대화를 위해 여러 생산요소를 동시에 결정한다. 따라서 인과관계에 의한 결정요인을 추정하려면 기업 자료에서는 동시 결정 혹은 생략변수에 의한 내생성 문제를 해결해야 한다.⁸⁾ 반면 개인 자료에서는 직무급이 외생적으로 기업에 의해 도입된 것이고, 교육훈련에 대한 참여를 재직자 스스로 결정하는 것이라면 내생성 문제가 상대적으로 적을 수 있다. 따라서 재직자 개인 자료를 사용할 경우, 그리고 설명변수가 개인의 선택과 무관한 외생적 제도일 수 있다면 실증분석 결과를 인과관계로 해석하기에 기업 자료에 비해 유리하다.

다만, 개인 자료라고 하더라도 기업의 인사관리제도가 완전히 외생적이라고 볼 수는 없다. 그리고 핵심 설명변수는 인사관리제도로서 속인적 속성과 속직적 속성을 모두 가지며 기업에 따라 그 구성의 정도가 다르다. 따라서 앞서도 언급한 것처럼 실증분석을 할 때 재직자 개인의 속인적 정보와 기업이 이 재직자에게 제공하고 있는 일자리의 속직적 정보가 충분히 통제될 필요가 있다. 재직자의 개인 속성이 충분히 통제되지 않을 경우 이 요인이 설명변수와 종속변수에 모두 영향이 있다면 추정에 일정 정도 편의를 일으킬 수밖에 없는 것이다. 예컨대, 학력이 높고 나이가 어릴수록 기업이 제공하는 교육훈련에 더 많이 참여하고 더 많은 기회를 제공받을 가능성이 큰데, 이러한 인력구성을 가진 기업은 특정한 이유로 연공급을 기본급으로 채택하거나, 혹은 그 반대로 직무급을 채택할 가능성이 클 수 있다. 혹은, 해당 기업이 속한 노동시장이 고학력 청년층이 다수라면 이들을 채용하고 인력을 유지하기 위해, 이들의 선호를 반영하는 기본급 제도를 도입할 수 있다. 그리고 그 기본급은 속인적이거나 속직적, 혹은 하이브리드로서 그 정도를

8) 일반적으로 이러한 내생성은 패널 자료를 사용한다면 어느 정도 완화할 수 있다. 하지만 대부분의 인사관리제도는 짧은 시간내에 잘 변화하지 않는 속성이 있다. 다만 제도의 존재 유무와 달리 운영방식의 경우 변화할 수 있는데 설문 문항으로 포착하기는 어렵다. 경영자의 의사결정 또는 기업의 조직문화는 고정효과일 가능성이 큰데, 이 경우 고정효과 모형 추정이 불가능하거나 신뢰도가 떨어진다. 물론 이러한 문제가 해결되지 않더라도 두 제도의 상호보완성 차원에서 추정 결과를 해석할 수 있을 것이다. 본 연구 역시 완전하게 내생성이 통제된 것이 아니므로 이후 본문에서는 이를 염두에 두고 실증분석 결과를 해석한다.

달리할 수 있다. 중요한 것은 재직자 개인의 속성이 핵심 설명변수와 종속변수 모두에 영향을 미칠 가능성이 있다면 이를 충분히 통제해야 한다.

본 연구의 종속변수 역시 단순한 교육훈련 참여가 아니라 현 직무와 관련, 다른 직무와 관련, 직무와 무관한 교육훈련 등으로 구분된다. 해당 기업에서 특정 직종이 다른 직종에 비해 지배적인 인력구성을 보일 경우, 해당 기업의 기본급 체계가 이에 영향을 받을 수 있다. 혹은 직종별로 다른 기본급 구조가 운영될 수 있다. 예컨대, 동일 회사 내 전문 직종은 직무급 중심의 기본급 체계를 가져갈 수 있다. 그리고 이들은 다른 직종에 비해 현재 자신이 수행하고 있는 직무중심 교육훈련에 더 큰 관심을 가질 수 있다. 반면 다른 직종은 보다 일반적 교육훈련에 관심을 더 가질 수 있고, 이들에게 적용되는 기본급 체계는 다를 수 있다. 즉 인사관리제도로서 직무중심이 기업의 교육훈련투자에 미치는 영향 그 자체를 실증분석하고자 한다면 근로자의 직종 특성을 통제할 필요가 있다.

요컨대 본 연구의 실증분석에서 핵심 설명변수가 속직 또는 속인의 인사관리제도이고, 종속변수인 교육훈련이 직무 관련성을 가지고 있기 때문에 통제변수로 재직자 개인의 속인적 요소와 속직적 요소를 최대한 고려해주는 것이 추정의 편의를 줄일 수 있다. 해당 기업의 평균적 정보만을 담고 있는 기업이 아닌 재직자 자료를 이용하면 이러한 요인을 상대적으로 기업 자료에 비해 더 통제할 수 있기에 본 연구에서는 반가운 외(2020)의 ‘근로자 역량활용 설문조사’를 실증분석에 사용한다.

이상은 인과관계 검증을 위한 실증분석 전략과 관련한 것이었지만, 기업의 직무중심 인사관리가 기업의 교육훈련투자에 영향을 미치는 경로는 인과적 경로라기보다는 사실 상호보완성에 더 가깝다. 직무중심 인사관리와 교육훈련투자는 전략적 인적자원관리 이론의 관점에서 보면 제도 간 상호보완성 차원에서 내적 적합도를 올리기 위해 함께 추진해야 할 기업 인사관리 정책이다. 즉 두 제도 간 정합성이 중요하다. 따라서 두 제도는 리더의 경영적 판단 등과 같은 다른 요인에 의해 동시에 결정되거나, 제도 간 적합도가 높으므로 공진화하며 함께 유지되고 있을 가능성이 크다. 예컨대 경영자의 경영 철학 혹은 경영 컨설팅의 결과로 기본급을 연공급에서 직무급으로 변경할 때, 직무의 전문성을 높이기 위해 직무 관련 교육훈련제도도 함께

활성화하는 것으로 예측할 수 있다. 그리고 재직자의 직무 관련 전문성이 높아지면 직무급이 조직에 보다 안정적으로 정착할 수 있다. 이 경우 직무급 도입과 교육훈련투자 간에 인과관계가 있다고 보기보다 두 제도 간에는 상호보완성이 있다고 보아야 한다.

본 연구의 실증분석을 통해 과연 한국 기업에는 이러한 상호보완성이 잘 작동하고 있는지, 이론적 예상과 달리 현실에서는 어떠한 방식으로 제도들이 작동하고 있는지 확인해 볼 수 있을 것이다. 종속변수와 설명변수 간에 상호보완성을 확인하기 위한 회귀분석은 결정요인 혹은 영향요인 분석을 통해 인과관계를 찾는 회귀분석과 그 추정 형태는 같다. 다만, 해석에 있어 설명변수가 종속변수를 추동하는 직접 원인이라고 보지 않고 다른 요인이 양쪽에 모두 영향을 미쳤거나, 상호 영향을 미쳤을 가능성을 열어둔다. 본 연구 역시 이후의 추정 결과를 해석할 때, 인과관계 관점과 상호보완성 관점을 모두 열어둔다. 본 연구의 실증분석 역시 내생성 문제가 완전히 해결되지는 않기 때문에 해석의 최소치는 상호보완성이고 최대치는 인과관계로 볼 수 있을 것이다.

2. 실증분석에 활용되는 설문문항 소개와 기초통계⁹⁾

우선 반가운 외(2020)의 ‘근로자 역량활용 설문조사’는 제조업 및 서비스업의 5인 이상 사업체에 종사하고 있는 만 25~54세 상용직 근로자를 조사 대상으로 한다. 종사직종은 숙련의 필요성이 상대적으로 큰 관리자, 전문가 및 관련 종사자, 사무종사자, 서비스종사자, 판매종사자로 한정한다. 표본 배분을 위한 층화는 성(남자, 여자), 연령(25~34세, 35~44세, 45~54세), 학력(고졸 이하, 전문대졸, 대졸 이상), 종사사업체 규모(5~29인, 30~299인, 300인 이상)로 한다. 목표 표본 수는 3,000명으로 2020년 8월 24일~9월 15일까지 온라인을 통해 웹 설문 방식으로 조사를 진행하였다. 분석에

9) 이하 본 항의 설문문항 및 기초통계에 대한 내용은 독자들의 편의를 위해 반가운 외(2018)의 관련 내용을 가져온 것이다. 반가운 외(2020)의 ‘근로자 역량활용 설문조사’는 본 연구보고서 중 본 장에서만 활용되기 때문에 부록으로 빼거나 인용으로 처리하기보다 해당 내용을 본 절에서 직접 소개한다.

사용되는 유효표본은 최종 3,059명이다.¹⁰⁾

본격적으로 본 항에서는 실증분석에 사용되는 종속변수들과 핵심 설명변수들을 소개하고 관련한 기초통계 결과를 보여 준다. 종속변수는 아래와 같이 교육훈련 참여 여부와 참여했다면 어떤 종류의 교육훈련에 참여했는지 다시 묻는다. 교육훈련은 현재 업무와 관련, 다른 업무와 관련, 업무와 무관한 것으로 구분된다. 따라서 종속변수는 1) 교육훈련 참여 여부(법정의무교육만 받은 경우 참여하지 않은 것으로 봄), 2) 현재 업무와 관련한 교육훈련 참여 여부, 3) 다른 업무와 관련한 교육훈련 참여 여부, 4) 업무와 무관한 교육훈련 참여 여부로 4가지이다.

종속변수-문항) 귀하는 최근 1년간 교육훈련을 받은 경험이 있습니까?

- ① 예 ② 아니오, 최근 1년간 어떤 교육훈련도 받지 않았다
- ③ 최근 1년간 회사에서 제공하는 법정의무교육만 받았음

종속변수-문항) 귀하께서 최근 1년간 받은 교육훈련은 다음 중 어떤 것이었습니까?

해당되는 것에 모두 체크해 주십시오.

- ① 현재 업무와 관련한 교육훈련 ② 다른 업무와 관련한 교육훈련
- ③ 업무와 무관한 일반적 교육훈련

핵심 설명변수는 아래와 같이 기본급 체계, 직무분석 실시 여부, 직무평가 실시 여부이다. 직무중심 인사관리는 기본급의 직무급 여부뿐만 아니라 실제 직무분석을 실시하고 있는지, 그리고 직무평가로까지 이어지는지 확인해야 한다. 해당 설문 문항은 한국노동연구원의 사업체패널조사를 참고하여 구성된 것이다.

설명변수-문항) 귀하가 근무하고 있는 회사의 기본급 체계는 무엇입니까?

- ① 체계 없음 ② 연공급(호봉제) ③ 직무급 ④ 직능급 ⑤ 역할급 ⑥ 기타()

설명변수-문항) 귀하가 근무하고 있는 회사는 직무분석을 실시합니까?

- ① 실시한다 ② 실시하지 않는다

설명변수-문항) 귀하가 근무하고 있는 회사는 직무평가를 실시합니까?

- ① 실시한다 ② 실시하지 않는다

10) 이상은 반가운 외(2020)의 조사 개요를 간략히 요약한 것인데, 조사의 방법과 가중치 등에 대한 자세한 내용은 해당 보고서를 참고할 수 있다.

종속변수의 기초통계는 <표 5-1> 및 <표 5-2>와 같다. 최근 1년간 교육훈련을 받은 근로자는 46.7%, 어떤 교육훈련도 받지 않거나 법정 의무교육만 받은 근로자는 53.3%이다. 교육훈련을 받은 근로자 중 현재 업무와 관련한 교육훈련을 받은 근로자는 72.1%(전체 근로자 중 33.7%), 다른 업무와 관련한 교육훈련은 28.1%(전체 근로자 중 13.1%), 업무와 무관한 일반적 교육훈련은 50.5%(전체 근로자 중 23.6%)이다.

<표 5-1> 최근 1년간 교육훈련을 받은 경험 여부

(단위 : %)

		예	아니오. 최근 1년간 어떤 교육훈련도 받지 않았다	최근 1년간 회사에서 제공하는 법정 의무교육만 받았음	합계
전 체		46.7	29.0	24.3	100.0
성별	남성	48.2	27.9	23.9	100.0
	여성	45.0	30.3	24.7	100.0
연령	25~34세	47.2	27.0	25.7	100.0
	35~44세	45.3	29.0	25.7	100.0
	45~54세	47.8	31.4	20.8	100.0
학력	고졸 이하	38.8	39.4	21.8	100.0
	전문대 졸	42.7	32.8	24.5	100.0
	대졸 이상	50.2	24.9	24.9	100.0
종사업종	제조업	45.2	29.8	25.0	100.0
	서비스업	47.0	28.8	24.1	100.0
사업체 규모	5~29인	37.9	37.5	24.6	100.0
	30~299인	47.5	28.0	24.6	100.0
	300인 이상	61.0	15.7	23.3	100.0

〈표 5-2〉 최근 1년간 받은 교육훈련의 종류

(단위 : %)

		현재 업무와 관련한 교육훈련	다른 업무와 관련한 교육훈련	업무와 무관한 일반적 교육훈련
전 체		72.1	28.1	50.5
성별	남성	70.4	30.6	52.7
	여성	74.2	25.1	47.9
연령	25~34세	75.2	30.4	52.7
	35~44세	69.3	30.3	54.5
	45~54세	71.5	22.9	43.5
학력	고졸 이하	68.7	21.6	43.1
	전문대 졸	69.0	25.4	46.6
	대졸 이상	73.6	30.2	53.1
종사업종	제조업	64.9	28.1	52.0
	서비스업	73.5	28.1	50.2
사업체 규모	5~29인	70.0	23.6	47.6
	30~299인	69.8	26.3	47.1
	300인 이상	77.3	35.4	58.1

핵심 설명 변수의 기초통계는 〈표 5-3〉~〈표 5-5〉와 같다. 기본급이 연공급(호봉제)인 경우가 41.0%로 가장 많고, 직무급이 20.7%로 큰 차이가 나지만 그다음 순이다. 다만 '체계 없음'이 21.8%로 사실상 직무급 기본급 제도 보다 높다. 즉 한국 기업의 재직자들이 적용받는 기본급은 과반 이상이 연공급(호봉제)이거나 체계가 없는 경우이고, 직무급은 1/5 정도에 불과하다. 다만 직무중심 인사관리는 기본급으로만 반영되는 것이 아니기 때문에 직무분석 실시 여부와 직무평가 실시 여부를 추가로 확인할 필요가 있는데, 각각 37.1%와 39.1%이다. 직무분석을 통해 직무기술서 또는 직무명세서를 작성하고, 이것이 직무평가로 이어져 보상과 연결되는 것이 가장 이상적인 직무중심 인사관리이다. 따라서 직무분석에 비해 직무평가가 다소 높은 응답률을 보인 것은 응답자에 따라 직무기술서 또는 직무명세서가 명확히 존재하지 않더라도 기업 내에 존재하는 다양한 직무들의 상대적인 가치를 평가한다면 직무평가를 하는 것으로 응답했을 가능성이 있다.

〈표 5-3〉 회사의 기본급 체계

(단위 : %)

		체계 없음	연공급 (호봉제)	직무급	직능급	역할급	합계
전 체		21.8	41.0	20.7	11.1	5.4	100.0
성별	남성	15.5	44.6	22.0	12.8	5.2	100.0
	여성	29.0	36.8	19.3	9.2	5.6	100.0
연령	25~34세	24.9	40.3	19.0	9.4	6.3	100.0
	35~44세	19.3	43.6	21.9	11.1	4.2	100.0
	45~54세	21.0	38.6	21.5	13.1	5.8	100.0
학력	고졸 이하	36.4	31.8	15.1	12.0	4.8	100.0
	전문대 졸	30.3	34.7	19.1	8.9	7.0	100.0
	대졸 이상	15.2	45.4	22.9	11.5	5.2	100.0
종사업종	제조업	19.3	43.0	22.7	11.3	3.7	100.0
	서비스업	22.3	40.5	20.3	11.1	5.8	100.0
사업체 규모	5~29인	32.4	31.6	18.6	11.2	6.2	100.0
	30~299인	19.1	43.7	22.3	9.7	5.2	100.0
	300인 이상	7.5	52.9	22.0	13.3	4.3	100.0

〈표 5-4〉 회사의 직무분석 실시 여부

(단위 : %)

		실시한다	실시하지 않는다	합계
전 체		37.1	62.9	100.0
성별	남성	42.3	57.7	100.0
	여성	31.2	68.8	100.0
연령	25~34세	35.1	64.9	100.0
	35~44세	39.7	60.3	100.0
	45~54세	36.4	63.6	100.0
학력	고졸 이하	27.7	72.3	100.0
	전문대 졸	28.3	71.7	100.0
	대졸 이상	42.3	57.7	100.0
종사업종	제조업	41.8	58.2	100.0
	서비스업	36.1	63.9	100.0
사업체 규모	5~29인	21.5	78.5	100.0
	30~299인	40.2	59.8	100.0
	300인 이상	59.6	40.4	100.0

〈표 5-5〉 회사의 직무평가 실시 여부

(단위 : %)

		실시한다	실시하지 않는다	합계
전 체		39.1	60.9	100.0
성별	남성	44.2	55.8	100.0
	여성	33.3	66.7	100.0
연령	25~34세	37.3	62.7	100.0
	35~44세	41.3	58.7	100.0
	45~54세	38.7	61.3	100.0
학력	고졸 이하	29.0	71.0	100.0
	전문대 졸	30.4	69.6	100.0
	대졸 이상	44.5	55.5	100.0
종사업종	제조업	41.9	58.1	100.0
	서비스업	38.5	61.5	100.0
사업체 규모	5~29인	20.1	79.9	100.0
	30~299인	47.2	52.8	100.0
	300인 이상	59.5	40.5	100.0

3. 실증분석 결과

본 연구의 실증분석 모형은 식 (1)과 같다. 우선 기업이 제공하는 재직자 교육훈련 참여는 기업의 '인사관리 방식'을 포함한 기업 요인과 재직자의 '개인 속성'에 영향을 받는다. 기업의 인사관리 방식은 식 (2)와 같이 직무중심 인사관리가 얼마나 도입되었는지에 초점을 맞추어 기본급 체계와 직무분석 및 직무평가를 실시하는지 여부에 집중하였다. 기본급 체계가 직무급이고 직무분석과 직무평가를 모두 실시하고 있다면 직무중심 인사관리의 정도가 가장 큰 것으로 볼 수 있다. 다만, 성과보상제도 역시 기업의 인사관리에 중요한 요소이고 기업의 교육훈련투자자와도 밀접한 관련을 가질 것으로 판단되어 포함하였다.¹¹⁾

11) 기업이 어떠한 성과보상제도를 운영하는지는 기본급 체계, 직무분석, 직무평가와 제도적 상호보완성 차원에서 상호 영향을 미칠 것이며 동시에 재직자가 제공하는 교육훈련 참여 기회 혹은 동기에도 영향을 미칠 수 있다. 설문 문항은

교육훈련 참여=f(인사관리 방식, 그 외 기업 요인, 개인 속성) (1)

인사관리 방식=g(기본급 체계, 직무분석, 직무평가, 성과보상제도) (2)

기업 요인은 기업의 인사관리 방식뿐만 아니라 기업의 규모, 기업이 속한 산업 등 ‘그 외 기업 요인’에 의해서도 영향을 받는다. 특히 한국 노동시장은 기업 규모에 따라 분단되어 있을 가능성이 큰데, 임금 격차뿐만 아니라 재직자의 교육훈련 참여 기회 역시 기업 규모에 따라 차이를 보일 수 있다. 기업규모는 단순히 교육훈련에 대한 지불능력뿐만 아니라 노동과정과 생산방식도 일정 부분 대리하므로 교육훈련투자의 양과 종류에 영향을 미칠 수 있다.

재직자의 ‘개인 속성’ 역시 교육훈련 참여에 영향을 미친다. 앞서도 강조한 것처럼 기업이 제공하는 교육훈련이라고 하더라도 그것이 강제성을 띠는 법정 의무교육이 아닌 이상 종업원 개인에게도 상당한 선택권이 있다. 본 연구에서는 이에 영향을 미치는 개인 속성을 성별, 나이, 경력, 학력 등 재직자의 인적자본을 대리할 수 있는 변수들로 구성하였다. 재직자가 기존의 인적자본 축적이 클수록 추가적인 인적자본 축적(교육훈련투자)의 이득은 크고 비용은 적다. 즉 교육훈련투자의 한계수익이 체증하고 한계비용은 체감하기 때문에 교육훈련 참여에 더욱 적극적이다.¹²⁾ 또, 노동시장에 참여할 수 있는 기간이 길게 남아 있을수록(나이가 어릴수록) 교육훈련투자의 수익회수가 커지므로 교육훈련투자에 적극적일 수 있다. 본 연구에서 활용하는 개인 속성 변수들인 나이, 경력, 학력은 전통적인 임금함수에서 사용되는 임금결정 요인들이다.¹³⁾ 이에 본 연구에서는 월평균 임금(성과급 제외)도 인적자본 변수로 포함하여, 앞서 언급한 인적자본 변수들로 충분히 포착하지 못한 나머지 인적자본 요인들을 임금을 통해 반영하고자 하였다. 다만, 월평

개인 성과급, 팀 성과급, 사업부 성과급, 전사 성과급, 이윤분배제도, 이익분배제도, 모두 없음 중 복수 응답을 하도록 구성하였다.

12) 지식과 숙련이 축적될수록 이후 추가로 지식과 숙련을 쌓기가 쉬워지고, 쌓이는 양도 더 커진다. 교육훈련투자를 통한 인적자본 축적은 지수함수(아래로 볼록한 함수) 형태를 띠고, 들어가는 비용과 노력은 로그함수(아래로 오목한 함수) 형태를 띤다고 가정할 수 있다.

13) 성별, 직종, 기업규모 등도 노동시장 분단에 대한 연구자의 입장에 따라 임금함수에 포함할 수 있다.

균 임금은 인적자본 외에 노동시간의 요인과 임금 격차와 차별 등 제도적 요인도 포함하고 있다.¹⁴⁾

이상의 기업 요인과 개인 속성은 교육훈련투자의 속직적 영향요인과 속인적 영향요인으로도 볼 수 있다. 이 두 요인이 교차하는 것이 일터의 숙련 미스매치와 직종이다. 즉 개인이 보유하고 있는 숙련(속인)에 비해 하고 있는 과업의 요구(속직)가 더 크다면 숙련부족이 되고, 이는 교육훈련투자의 동기가 된다. 반대이면 기업의 교육훈련투자와 재직자의 참여는 줄어든다. 즉, 개인의 속인적 요소와 과업의 속직적 요소를 비교하여 일터의 숙련수요가 노동자의 숙련공급에 비해 크다면 교육훈련 참여 동기가 커진다. 이에 현재 재직자가 수행하고 있는 일에 비해 능력의 정도가 어떠한지를 판단할 수 있는 스킬 미스매치(스킬과잉 또는 스킬부족) 관련 문항 역시 포함한다.¹⁵⁾

스킬 미스매치는 숙련 격차(skill gap)를 통해 재직자의 숙련부족을 측정하기도 한다. 즉 현재 나의 숙련 수준이 업무를 원활하게 하는 수준에 못 미친다면, 숙련격차가 있고 이는 숙련이 부족한 경우이다. 본 연구에서는 업무를 원활하게 하는 데 걸리는 시간인 숙련 극대기간도 변수로 포함하였다.¹⁶⁾ 해당 변수의 값이 클수록 재직자는 숙련 격차를 경험할 가능성이 크다. 한편 자신의 업무에서 얼마나 몰입하여 일하고 역량을 최대한으로 활용하고 있는지에 대한 인식도 변수로 포함한다. 일에 전력을 다하고 업무 시간에

14) 앞서 기업 요인에서 성과보상제도를 변수로 포함하였다. 개인 속성의 임금은 성과급을 포함하지 않은 월평균 임금이다. 따라서 본 연구의 추정 모형에서 성과보상제도를 변수로 포함한 것은 성과급의 금액은 반영하지 않고 그것의 배분 방식은 반영한 것이 된다. 성과급의 절대 액수가 아니라 그것이 개인, 팀, 사업부, 전사 단위로 배분될 때, 혹은 이윤 또는 목표 대비 달성도 등의 기준으로 배분되는 방식에 따라 교육훈련 참여에 영향을 미친다는 가정이다. 즉 사전적으로 설정되어 있는 제도는 교육훈련에 영향을 미치지만, 사후적으로 분배되는 금액은 영향을 미치지 않는다고 가정한 것이다.

15) 스킬 미스매치는 스킬과잉과 스킬부족을 각각 묻는다. 설문 문항은 다음과 같다. 스킬과잉의 경우 “나는 현재 하는 일보다 더 어려운 일을 해낼 수 있는 능력을 가지고 있다”, 스킬부족의 경우 “나는 현재 업무를 전반적으로 무리 없이 수행하기에는 능력이 부족해서 추가적인 교육훈련을 받아야 한다”이고 ‘그렇다’와 ‘그렇지 않다’ 중 하나를 선택하여 응답한다.

16) 설문 문항은 “현재 내가 하고 있는 업무를 신입 직원이 한다면, 업무를 원활하게 수행하기 위해서는 ()년 ()개월이 걸린다”이다.

집중하며 모든 능력을 사용하는 정도가 클수록 개인의 동기와 몰입이 큰 것이며(속인적 요인) 동시에 직무가 요구하는 숙련의 난이도가 큰 것(속직적 요인)으로 볼 수 있다.¹⁷⁾ 한편 재직자의 직종 역시 기업과 노동시장에서 요구받는 숙련 수준인 동시에 개인이 보유한 숙련 수준을 대리하기 때문에 실증분석의 통제변수로 포함하였다.

이제 실증분석 결과는 <표 5-6>과 같다. 추정은 조사 표본 가중치를 적용하여 로짓 분석을 하였고, 추정치는 한계효과로 전환한 값이다. 1)은 교육훈련 참여(법정의무교육 제외), 2)는 현재 업무 관련 교육훈련 참여, 3)은 다른 업무 관련 교육훈련 참여, 4)는 업무와 무관한 일반적 교육훈련 참여를 종속 변수로 한 경우이다.

실증분석의 핵심 설명 변수는 우선 기본급 체계와 직무분석 및 직무평가 실시 여부이다. 모델 (1)의 경우 기본급 체계가 없는 경우에 비해 연공급과 직능급이 통계적으로 유의하게 재직자의 교육훈련 참여를 증대시킨다. 직무급은 양의 값이 추정되기는 하지만 통계적으로 유의하지 않다. 참여하는 교육훈련의 종류를 모델 (2)인 현재 업무 관련과 모델 (3)인 다른 업무 관련으로 구분하여 추정하면, 기본급 체계는 교육훈련 참여에 통계적으로 유의한 영향을 미치지 않는다. 모델 (4)인 업무와 무관한 일반적 교육훈련은 직능급인 경우 교육훈련 참여가 통계적으로 유의하게 늘어난다.

한편 직무분석과 직무평가를 실시할 경우 모델 (1)~ 모델 (3) 모두에서 통계적으로 유의한 양의 값이 추정되었다. 직무분석을 실시할 경우 재직자의 교육훈련 참여 확률은 12.6% 증대되고, 현재 업무 관련 교육훈련은 3.4%, 다른 업무 관련 교육훈련은 3.3% 증대되는 것으로 확인된다. 업무와 무관한 일반적 교육훈련은 통계적 유의성은 없지만 증가한다. 직무평가의 경우 재직자의 교육훈련 참여 확률은 11.2% 증대되고, 현재 업무 관련 교육훈련은 6.2%, 다른 업무 관련 교육훈련은 3.2% 증대된다. 업무와 무관한 일반적 교육훈련은 통계적 유의성은 없지만 오히려 감소한다.

17) 설문 문항은 다음과 같다. “해야 할 일이 있으면 나는 전력을 다해 그 일을 끝내려고 한다”, “나는 업무 시간에 집중하여 일한다”, “나는 모든 업무에 대해 나의 모든 능력을 사용하려고 한다”에 대해 질문하고 ‘전혀 그렇지 않다’, ‘대체로 그렇지 않다’, ‘약간 그렇지 않다’, ‘약간 그렇다’, ‘대체로 그렇다’, ‘매우 그렇다’ 중 하나를 선택하여 응답한다. 이 세 문항의 평균값을 변수로 사용한다.

〈표 5-6〉 직무중심 인사관리가 교육훈련 참여에 미치는 효과 분석

구분		(1)교육훈련	(2)현재 업무	(3)다른 업무	(4)업무 무관
인적자본 (성별 기준: 여성 학력 기준: 대학원졸 이상)	성별	-0.022	-0.025	-0.005	0.015
	나이	-0.037**	-0.027***	0.003	-0.005
	나이 제공	0.0005**	0.0004***	-0.00004	-0.000004
	경력	0.015***	0.004	-0.001	0.011**
	경력 제공	-0.001***	-0.0002*	0.00003	-0.0002
	고졸 이하	-0.031	0.019	0.001	-0.056*
	전문대학 졸업	-0.004	0.019	0.006	-0.035
	4년제대학 졸업	0.005	0.010	0.003	-0.011
로그인급	-0.010	-0.047*	0.009	0.021	
스킬 미스매치 (스킬과잉 기준: 그렇지 않다 스킬부족 기준: 그렇다)	역량활용	0.023*	0.006	-0.007*	0.027***
	스킬과잉	0.084***	0.035**	0.013	0.019
	스킬부족	-0.067***	-0.030**	-0.026***	0.011
	숙련 극대기간	0.004	0.005**	0.001	-0.003
기본급 체계 (기준: 체계 없음)	연공급(호봉제)	0.061**	0.012	0.014	0.038
	직무급	0.052	0.009	0.027	0.015
	직능급	0.100**	0.020	0.010	0.077**
	역할급	0.069	0.010	0.023	0.049
성과보상제도	개인 성과급	0.042	-0.013	0.006	0.040**
	팀 성과급	0.002	0.0004	0.006*	-0.014
	사업부 성과급	0.002	-0.010	0.007***	-0.006
	전사 성과급	0.007	-0.008	-0.001	0.014**
	이윤분배제도	-0.005	-0.018***	0.005**	0.002
	이익분배제도	0.015*	0.007	-0.002	0.007
	모두 없음	0.004	-0.005	0.001	0.006*
직무분석 및 직무평가	직무분석 실시	0.126***	0.034*	0.033***	0.032
	직무평가 실시	0.112***	0.062***	0.032***	-0.003
기업규모 (기준: 5~9인)	10~29인	0.045	0.006	-0.012	0.057*
	30~99인	0.048	0.016	-0.015	0.059**
	100~199인	0.093**	0.023	-0.006	0.080**
	200~299인	0.060	0.033	-0.019**	0.078
	300~499인	0.105**	0.009	-0.008	0.116**
	500~999인	0.167***	0.024	-0.019*	0.192***
	1,000명 이상	0.168***	0.006	-0.012	0.194***
직종 (기준: 판매종사자)	관리자	0.058	0.049	-0.008	0.034
	전문가	0.076	0.050	-0.012	0.051
	사무종사자	-0.006	-0.018	-0.006	0.036
	서비스종사자	0.093	0.049	0.003	0.039
관측치		3.059	3.059	3.052	3.052
Pseudo R ²		0.092	0.071	0.140	0.059

주: 업종은 산업대분류를 기준으로 제조업 기준 더미변수를 만들어서 통제함.
 자료: 반가운 외(2020)의 '근로자 역량활용 설문조사' 원자료

이상의 추정 결과로부터 확인할 수 있는 것은 단순히 기본급 체계를 바꾸는 것보다 직무분석과 직무평가를 실시하는 것이 재직자 교육훈련 참여에 보다 긍정적인 영향을 미친다는 것이다. 혹은 직무분석과 직무평가를 실시하는 기업은 재직자 교육훈련투자에 보다 적극적이다. 즉 인사관리의 제도적 상호보완성 측면에서 보면, 기본급을 직무급으로 바꾸느냐 아니냐보다 직무분석과 직무평가를 제대로 실시하는 기업은 재직자의 직무역량을 높이는 노력을 더욱 적극적으로 하는 것이다. 특히 교육훈련 일반이나 자신이 현재하고 있는 업무뿐만 아니라 다른 업무와 관련된 교육훈련까지 적극적으로 참여하는 것이다. 즉 직무분석과 직무평가를 중심으로 하는 직무중심 인사관리는 직무에 대한 교육훈련 증가를 추동하거나 상호보완성을 가진다.

이러한 추정 결과가 나온 것은 현재 한국의 기업들이 도입하고 있는 기본급 차원의 직무급이 소위 '무늬만 직무급'일 가능성이 크다. 오히려 연공급에서 교육훈련 참여가 더 높으며, 기본급 체계가 없는 경우와도 차이가 없다. 즉 현실적으로 작동하는 기본급에 따른 차이가 최소한 기업 교육훈련투자 관점에서는 명확히 확인되고 있지 않은 것이다. 현실의 제도는 다양한 제도의 혼합일 수 있으며, 겉으로 보이는 제도의 존재와 실제 운영되는 제도의 방식이 다를 수 있다. 반면 직무분석과 직무평가의 실시는 보다 적극적이고 구체적으로 직무중심 인사관리를 하고 있다는 방증이고, 이러한 기업들은 업무와 관련한 교육훈련투자에 보다 적극적이다. 현재 공공기관을 중심으로 직무급 도입 논의가 활발한데, 본 연구의 실증분석 결과에 따르면 직무중심 인사관리는 단순히 연공급을 직무급으로 바꾸는 논의를 넘어서 제대로 된 직무분석과 직무평가를 하는 것으로까지 고도화되고 확장되어야 한다.

한편, 재직자의 교육훈련 참여는 직무중심 인사관리의 측면 외에도 재직자 개인의 인적자본 요인도 중요하게 작용한다. 모델 (1)과 모델 (2)는 나이와 경력이 모두 통계적으로 유의한 영향을 미쳤다. 특히 나이의 제곱항은 양의 값, 경력의 제곱항은 음의 값이 추정되어 나이가 어릴수록 더 많은 교육훈련을 받고, 나이가 들어감에 따라 감소하다가 특정 나이를 정점으로 이후 다시 증대되고, 경력은 길어질수록 교육훈련 참여가 더 크다가 정점을 지나 다시 줄어드는 것으로 확인된다. 모델 (1)에서 정점은 나이의 경우 만 37세(모델 (2)의 경우 만 34세), 경력의 경우 8년(모델 (2)의 경우 10년)이다. 즉

삼십 대까지는 나이가 어릴수록 교육훈련에 더 많이 참여하고, 나이가 통제된 상태에서 경력은 십여년 차 정도에서 교육훈련 참여가 가장 크다. 이 시기는 업무 부담으로 교육훈련 참여 시간의 확보가 어려울 수 있지만 동시에 어느 정도 경력이 쌓이면서 기존의 지식과 숙련에 교육훈련을 통해 새로운 지식과 숙련을 융합하고자 하는 욕구 역시 가장 활발한 것으로도 해석할 수 있다.

흥미로운 것은 학력이 대부분의 추정 모델에서 통계적으로 유의하지 않은 것이다. 일반적으로 고학력일수록 교육훈련과 평생교육 등 성인기의 학습활동에도 더 많이 참여하는 것으로 알려져 있다. 하지만 본 연구의 실증분석적인 기업이 제공하는 재직자 교육훈련에서는 이러한 경향성이 뚜렷이 확인되고 있지 않다. 그간 반가운 외(2017, 2018, 2020)는 한국 기업의 낮은 교육훈련투자와 일터에서의 저스킬 균형을 지속적으로 지적해온 바 있다. 앞 절의 국제비교에서도 한국 기업의 매우 낮은 교육훈련투자가 확인되었다. 반가운 외(2017)과 Ban(2021)에서는 일터에서의 낮은 스킬수요로 인해 특히 고학력, 고역량의 인적자본이 오히려 감가상각되는 상황을 실증하기도 하였다. 이러한 연구에 비추어 본다면 한국 일터의 낮은 스킬수요로 인해 고학력이라고 해서 저학력에 비해 특별히 더 많은 과업 관련 교육훈련 기회를 기업에 의해 제공받거나 스스로 재직자 훈련에 참여하는 것으로 보이지 않는다. 이에 대한 하나의 설명으로 기업제공 교육훈련의 품질이 낮거나, 적절한 과정이 부족한 것 등에서 그 원인을 찾을 수 있다.¹⁸⁾ 교육훈련은 명목적 비용뿐만 아니라 참여자의 시간 투자라는 암묵적 비용이 든다. 따라서 고학력자들은 기업이 제공하는 교육훈련이 아닌, 비용을 들이더라도 자신이 원하는 고급과정의 교육훈련을 수강하는 등 다양한 방식으로 성인 학습에 참여할 가능성은 여전히 있다.

성별의 경우 남성과 여성의 참여 차이가 뚜렷하지 않다. 다만 본 연구의 종속변수는 참여율인데, 만약 참여 시간 또는 비용으로 할 경우 다른 결과

18) 앞 절의 국제비교에서 인당 교육훈련 비용을 인당 교육훈련 시간으로 나누면 교육훈련 과정의 시간당 단가를 계산할 수 있다. 한국의 경우 다른 EU 국가들과 비교할 때 단가는 최하 수준이다. 즉 기업이 제공하는 교육훈련의 품질이 매우 낮다고 볼 수 있다.

가 추정될 수 있다. 즉 기업이 제공하는 남성과 여성 재직자의 교육훈련 참여율에는 큰 차이가 없더라도, 더 양질의 고급과정은 남성에게 보다 집중될 가능성이 있다. 반가운과 송민정(2023)은 한국직업능력개발원의 인적자본 기업패널 자료를 이용하여 여성은 남성에 비해 양질의 고급 교육훈련 과정에 참여가 더 적을 수 있음을 실증한 바 있다. 혹은 앞의 학력별 차이가 없는 이유에 대한 설명을 성별 차이에도 그대로 적용할 수 있다. 직종 역시 모든 추정 모델에서 통계적으로 유의한 영향이 확인되지 않는데, 종속변수가 참여율이 아닌 시간과 비용이 될 경우 추정 결과가 달라질 가능성이 있다. 또, 고속권 직종에서는 앞의 설명인 본인이 직접 원하는 교육훈련을 받을 가능성이 여전히 있다.

기업 요인은 기업 규모의 경우 모델 (1)에서 300인 이상의 경우 통계적으로 유의하게 양의 값이 추정되지만, 모델 (2)에서는 통계적 유의성이 확인되지 않는다. 모델 (3)의 경우 통계적으로 유의한 음의 값이 추정되기도 한다. 모델 (4)에서는 통계적으로 유의한 양의 값이 확인된다. 즉, 대기업에 종사하는 재직자의 경우 소기업에 비해 더 많은 교육훈련에 참여하는 것은 업무와 관련한 교육훈련이 아닌 업무와 무관한 일반적 교육훈련에서 벌어지는 현상일 가능성이 큰 것이다. 지금까지 연구들에서 국내 대기업이 중소기업에 비해 더 많은 교육훈련투자를 한다고 알려져 있는데, 교육훈련의 내용상 그것이 직무 혹은 업무와의 관련성이 떨어지는 것일 수 있다. 이는 한국 대기업이 제공하는 교육훈련이 숙련 또는 인적자본 축적의 기회로 작동하기보다 또 다른 차원의 보상 또는 복리후생일 가능성을 방증한다. 또는 대기업 인력의 교육훈련 동기가 단순히 해당 직무의 전문성 강화이기보다 자신의 경력개발과 이직 등 보다 다양한 요인일 수 있음을 의미하기도 한다.

또 다른 기업 요인인 성과보상제도의 차이가 교육훈련 참여에 미치는 영향은 명확한 방향을 확인하기 어렵다. 팀 성과급과 사업부 성과급이 모델 (3), 개인 성과급과 전사 성과급은 모델 (4)에서 통계적으로 유의한 양의 값을 보인다. 이윤분배제도는 모델 (2)에서는 음, 모델 (3)에서는 양의 값을 통계적으로 유의하게 보인다. 이익분배제도는 모델 (1)에서 통계적으로 유의한 양의 값을 보인다. 따라서 적극적인 해석은 어렵지만 기업의 성과보상제도가 교육훈련제도와 정합성을 가지고 운영된다고 보기 어려운 측면이 있

다. 앞서 기본급 체계에서도 뚜렷한 방향성이 확인되지 않았는데, 한국 기업의 임금제도가 교육훈련투자를 추동한다고 보기 어렵다. 혹은 제도적 상호보완성을 가지도록 두 제도가 설계되거나 운영되고 있지 않다는 해석이 가능하다.

한편, 재직자가 자신의 스킬이 부족하다고 응답하는 경우 모델 (4)를 제외하고 모두 통계적으로 유의한 음의 값을 보였다. 문항 자체가 이미 스킬이 부족하여 교육훈련이 필요한지를 묻고 있는데, 그렇지 않다고 응답할 경우 교육훈련에 참여하는 정도가 낮아지는 것이다. 스킬과잉은 더 어려운 일을 해낼 수 있는 능력이 있느냐로 측정했는데, 그렇다고 응답한 경우 오히려 모델 (1)과 모델 (2)에서 교육훈련 참여의 정도가 늘어난다. 따라서 스킬과잉이 교육훈련 참여의 동기를 저하시킨다고 보기는 어렵고, 자신의 역량에 자신감이 있는 노동자의 경우 오히려 더욱 적극적으로 자신의 역량을 개발한다고 볼 수 있다.¹⁹⁾

관련하여 역량활용 변수 역시 모델 (1)과 모델 (4)에서 양의 값이, 모델 (3)에서는 음의 값이 통계적으로 유의하게 추정되었다. 자신의 업무에서 몰입하여 일하고 역량을 최대한으로 활용하는 재직자일수록 교육훈련의 참여는 더 큰데, 그것은 주로 업무와 무관한 일반적 교육훈련에서 그러하다. 자신의 현재 업무와 관련한 교육훈련에의 참여는 양의 값이 추정되기는 하지만 통계적 유의성이 없고, 다른 업무와 관련한 교육훈련에는 오히려 참여할 동기가 통계적으로 유의하게 떨어진다. 이러한 역량활용이 큰 노동자는 동기부여와 학습의지도 크다고 볼 수 있는데 이들이 자신의 일터에서 자신의 업무 또는 다양한 업무에 대한 교육훈련 기회를 제공받고 있지 못하거나, 스스로

19) 기업의 입장에서 이러한 재직자에게 교육훈련 기회를 제공하는 것은 과잉투자일 수 있다. 다만 교육훈련 기회 제공이 노동자의 입장에서 자기발전의 동기부여 측면이 있고, 이후 새로운 직무로의 전환과 대응을 위한 준비 과정일 수 있다. 특히 직무의 범위를 좁게 설정하여 해당 분야의 전문성만을 기르는 것이 아니라, 다양한 상황에 대응하는 폭넓은 역량을 가진 노동자가 되기 위해서는 기업은 직무의 범위를 보다 확장하여 다양한 교육훈련 기회를 제공하여야 한다. 최근 디지털 전환과 관련하여 리스킬링과 업스킬링의 이슈가 부각되고 있는데, 새로운 역량의 축적은 기존 자신이 가지고 있는 역량과 학습의지가 함께 작용하는 것이기 때문에 특정 업무에 있어 과잉스킬이라고 하더라도 자신의 역량에 대한 자신감과 학습의지가 큰 노동자에게는 다양한 교육훈련 기회를 제공해야 할 것이다.

관련 교육훈련에 대한 참여 의지가 크지는 않은 것으로 보인다. 오히려 자신의 일터와 관련한 다양한 역량을 축적하기보다는 여러 가지 이유로 업무와 무관한 교육훈련에 더욱 적극적으로 참여하고 있는 것이다. 이는 한국 기업의 일터에서 스킬수요가 낮아 적극적인 노동자의 학습의지를 충분히 자극하지 못하기 때문으로 보인다. 이는 숙련 극대기간 변수의 경우 모델 (2)에서만 통계적으로 유의한 것에서도 확인할 수 있다. 즉 자신이 하고 있는 일의 난이도가 높고 업무를 원활하게 하는 데 상당한 시간이 걸릴 경우에는 현재 업무와 관련한 교육훈련에 참여하는 정도가 통계적으로도 유의하게 증대한다.

제4절 결론

현재 한국의 직무중심 인사관리는 연공급에 대한 폐해와 이에 대한 대안으로 직무급 도입의 정당성을 주장하는 것으로 논의가 협소하게 진행되는 측면이 있다. 본 연구의 실증분석 결과 직무중심 인사관리는 단순히 기본급을 직무급으로 전환하느냐의 문제를 넘어, 직무분석과 직무평가를 제대로 실시해 제도가 정합성 있게 작동하게 하는 것이 노동자의 역량개발이라는 측면에서 바람직하다.

제2절에서 수행한 기업의 교육훈련투자 국제비교 결과 교육훈련(집체훈련) 참여율에서 한국 기업은 EU 평균에 비해 2015년 기준으로는 9.9%포인트, 2020년 기준으로는 16.2%포인트 낮다. 교육훈련 시간과 비용 역시 EU 국가들에 비해 크게 낮거나 최하위 수준이다. 제3절의 실증분석 결과 직무분석과 직무평가를 실시하는 기업이 그렇지 않은 기업에 비해 교육훈련 참여를 각각 12.6%와 11.2% 증대시킨다. 즉 한국 기업이 직무중심 인사관리를 제대로 정착시켜 나간다면, 그간 지속적으로 지적되어온 한국 기업의 낮은 교육훈련투자 혹은 저스킬의 일터를 해결할 수 있는 하나의 가능성이 될 수 있다. 한국 기업의 낮은 교육훈련 참여를 EU 수준으로 증진시키는 데 직무

중심 인사관리가 역할을 할 수 있는 것이다. 혹은 본 연구의 실증분석 결과를 제도 간 상호보완성의 측면으로 해석한다면 직무중심 인사관리의 도입은 EU 수준의 재직자 교육훈련참여와 함께 가야 한다. 즉 직무중심 인사관리가 단순히 기본급의 문제를 넘어 제대로 된 직무분석과 직무평가로까지 나아가야 하고, 이와 함께 기업의 교육훈련투자도 그만큼 확대되어야 하는 것이다. 최소한 현실의 기업들은 이런 제도 간 상호보완성을 가지고 있는 것으로 확인되고 있다.

그렇다면 기업내 제도의 상호보완성은 사례를 통해서도 확인될 수 있을까? 한국능률협회컨설팅과 한국조세재정연구원은 연공급 완화기반 임금체계를 기본급 인상이나 승진 시 근무연수가 반영되지 않거나 일부 반영하는 경우로 정의한 후, 2019~2020년 동안 여러 기업들을 사례조사한 바 있다. 정호석(2022)은 2022년 4월 21일 노동연구원이 주최하는 ‘일터혁신 포럼’에서 유한 김벌리, 바스프, 다임러트럭코리아, 삼양사, 네오바이텍, 국민체육진흥공단, 한국무역보험공사, 한국장애인고용공단의 사례에 관해 자세히 소개한 바 있다. 이들 기업은 연공급 대신 직무중심 임금체계(주로 직무급 도입)를 도입하였는데 포럼에서 발표한 사례조사의 함의를 간략히 소개하면 다음과 같다.

우선 연구자들은 Focus Group Interview를 통해 직무급 도입 시기와 동기, 노사합의 과정, 직무분석과 직무평가와 관련하여 대상 기업에 대해 공통적으로 묻고, 그 외 관련한 인사관리 정책들은 기업별로 달리하여 질문하였다.²⁰⁾ 해당 기업 사례의 시사점으로 “연공급 완화기반의 임금체계는 직무중심 인사관리 차원에서 진행되는 하나의 제도에 해당되며, 향후 임금체계가 연공성을 벗어나기 위해서는 전반적인 인사제도들도 함께 직무와 성과중심으로 개선될 필요가 있음”을 들고 있다. 특히, 직무급뿐만 아니라 직무분석

20) 질문 예시는 다음과 같다. 재직자 귀사에서 직무중심 임금체계(직무급 중심)를 도입한 시기는 언제입니까? 어떤 이유로 임금체계를 개선 또는 직무중심 임금체계를 도입하여야겠다고 결정하였습니까? 직원들이 임금체계 개선 도입을 꺼린 이유는 무엇이며, 이를 어떻게 극복했습니까? 기존 호봉급이 아닌 개선된 임금체계를 도입한 이후, 귀사의 인사관리에 어떠한 변화가 있었습니까? 인사관리의 세부 활동별로(채용, 인사이동, 교육훈련, 평가, 성과관리, 조직문화, 노사관계 등) 자세히 설명해주세요. 직무중심의 임금체계를 효과적으로 운영하기 위하여 귀사에서 운영하는 특유의 제도가 있다면 어떤 것입니까?

과 직무평가를 함께 강조하고 있으며, 직무별 요구역량에 따른 교육훈련 수립을 직무중심 인사제도의 개선영역으로 들고 있다. 이러한 사례조사 결과는 본 연구의 실증분석 결과와도 일맥상통한다.

정부의 정책지원 역시 이러한 점을 충분히 반영해야 할 것이다. 즉, 정부가 기업을 직무중심 인사관리로 전환시키고자 하는 노력은 정부의 재직자 훈련 촉진 정책과 함께 가야 한다. 직무급뿐만 아니라 직무분석과 직무평가를 함께 강조하는 직무중심 인사관리와 기업의 교육훈련투자는 실증적으로 상호보완적 관계를 보이고 있고, 기존의 사례연구도 이를 지지한다. Madgavker, A. et al.(2022)에 따르면 일터에서의 경험이 전체 인적자본 축적의 절반 가까이 된다. 일터에서 다양한 직무를 경험하고 배우며 기업이 제공하는 교육훈련을 통해 역량을 상승시키는 활동은 정규교육을 통한 인적자본 축적 못지않은 중요성이 있다. 특히 급격한 기술변화로 학령기 교육의 가치가 빠르게 진부화되는 디지털 전환의 시대에는 기업에서의 다양한 직무 경험과 재직자의 역량개발은 더욱 중요하다. 한국 역시 변화하는 미래의 숙련 요구에 대응하고 새로운 노동 환경에 적응하기 위해서는 일터에서의 인적자원개발과 사업주의 역할이 무엇보다 중요하다.

정부는 미래에 대응하고 기업내 제도의 정합성을 확보하기 위해 정책 역시 직무중심 인사관리 지원, 고용보험 사업에서의 재직자훈련 촉진, 그리고 일터에서 평생학습을 강조하는 일터혁신을 패키지로 함께 추진할 필요가 있다.

제 6 장

직무중심 인사관리와 사회보장제도

제1절 서론

원론적으로 볼 때 직무중심 인사관리는 기업의 인적자원관리(Human Resource Management)의 한 방식으로서 기업 내부 인력운영의 효율성 및 효과성을 위한 전략이다. 그러나 기업의 인사관리가 개별 기업 내부에만 머무는 것은 아니다. 인사관리를 위한 기업의 전략에는 더 넓은 범위의 경제적, 사회적, 문화적 환경이 영향을 미친다. 그리고 이는 각각의 국가에서 좀 더 지배적인 인사관리제도가 자리매김하는 까닭이다. 실제로 기업의 인사관리에 관한 연구들에서 인적자원관리전략은 기업의 선택이지만 그 선택은 사회적·문화적 환경에 영향을 받는다는 점을 확인해왔다(Aycan, 2005; Rowley et al., 2016; Brewster & Mayrhofer, 2018).

개별 기업 수준에서 결정되는 인사관리는 집합적으로 노동시장의 성격과 특성의 영향을 받으며 또 반대로 영향을 미치기도 한다. 그리고 이는 인사관리 전략이 노동시장과 밀접하게 연관된 또 다른 제도, 즉 사회보장제도와의 연관성을 갖게 되는 원인이기도 하다. 기업의 인사관리가 집합적으로 노동시장에 영향을 미친다는 것은 인사관리제도의 변화가 노동시장에서의 위협이나 노동시장 참여자의 욕구에도 영향을 준다는 것을 의미하기 때문이다. 사회보장제도는 다양한 사회적 위협에 대응하지만, 특히 노동시장에서의

위험은 사회보장제도의 발생 초기부터 핵심적인 보호의 대상이었다. 개별 기업의 경영전략의 한 부분으로서의 인사관리는 집합적으로 한 국가의 노동시장 참여자에게 영향을 미치며, 이는 해당 국가의 사회보장제도가 초점을 맞추어야 할 사회적 위험의 양상을 변화시킬 수 있다.

본 장에서는 이와 같은 인사관리-노동시장-사회보장제도 간의 연관성에 대한 시각을 바탕으로 우리나라에서 지배적 인사관리제도의 변화가 사회보장 측면에서 어떤 보완을 필요로 하는지 살펴보고자 한다. 특히 세 가지 제도 간 관계의 두 번째 부분, 즉 기업의 지배적 인사관리에 수반되는 노동시장 변화가 사회보장제도 측면에서 어떤 대응을 필요로 하는지에 주목한다. 구체적으로는 사회보장제도 중에서도 노동시장 위험의 변화와 관련성이 높은 고용안전망 및 연금제도에 초점을 맞출 것이다.

사실 우리나라에서 직무중심 인사관리로의 변화가 실제로 어떤 노동시장 변화를 어느 정도 수반할지는 아직 정확히 알 수 없다. 본 장에서는 그간 우리나라에서의 직무중심 인사관리에 관한 논의가 주로 고령자 고용 촉진과 노동시장 이중구조 완화의 맥락에서 다루어져 왔다는 점에서 이를 인사관리제도 변화에 따른 노동시장 변화로 가정한다. 이는 직무중심 인사관리의 전환이 그 1차적 목적인 기업의 경쟁력 제고뿐 아니라 노동시장 수준의 목표를 어느 정도 달성한다는 것을 전제로 한다는 점에서 가설적 성격을 갖는다. 즉, 본 장은 직무중심 인사관리의 영향에 관한 가설적 전제 위에서 노동시장 변화에 대응하는 사회보장제도 측면의 과제들을 살펴보는 것에 그 목적이 있다.

이어지는 절에서는 먼저 직무중심 인사관리제도가 가져올 수 있는 노동시장 위험의 변화를 간략하게 살펴본다. 그와 같은 노동시장의 변화가 사회보장제도에 어떤 과제를 던져주는지를 개괄적으로 살펴보는 것까지가 2절의 목표다. 3절과 4절에서는 이 변화에 기초하여 구체적으로 우리나라 사회보장제도, 특히 연금제도와 고용안전망이 어떻게 변화되어야 하는지에 대해 살펴볼 것이다. 5절은 소결로 4절까지의 논의를 간략히 요약해서 다시 한 번 제시한다.

제2절 직무중심 인사관리의 노동시장 영향과 사회적 위험

1. 직무중심 인사관리와 노동시장 변화

우리나라에서 직무중심 인사관리, 특히 임금체계로서의 직무급에 관한 논의는 단지 개별 기업의 인적자원관리 효율성뿐 아니라 노동시장 차원의 개혁요구를 배경으로 논의되어 왔다. 그 논의의 중심에 자리한 과제는 인구 고령화를 배경으로 한 고령자 고용과 노동시장 이중구조를 배경으로 한 기업형단적 임금체계에 관한 논의였다.

우리나라 노동시장의 고령자 고용 상황은 상반된 두 가지 특징을 보이고 있다. 한 가지는 비교적 낮은 실질은퇴연령인데 2018년 기준 한국 남성의 실질은퇴연령은 OECD 평균(63.8세)보다 높은 65.7세로, OECD에서 9번째였다(OECD, 2021: 179). 그러나 생애 주된 일자리에서의 은퇴연령은 2022년 기준 51.2세로 오히려 매우 빠른 편이다(통계청, 2022). 생애 주된 일자리와 실질은퇴연령의 큰 격차는 인구고령화와 노인빈곤, 신고령층의 등장이라는 과제에 대한 대응 필요성을 제기하였다.

2013년 국회를 통과해 2014~2017년 단계별로 적용된 「고용상 연령차별 금지 및 고령자 고용촉진에 관한 법률」 개정안은 60세 정년을 규정함으로써 생애 주된 일자리에서의 고용 기간을 연장하고자 한 시도였다. 이 개정안의 시행 이후에 대한 평가는 엇갈리는데 60세 정년 이후 50대 후반 노동시장이 과거의 50대 초반 노동시장과 유사한 모습으로 바뀌고 있다는 긍정적 평가도 있지만(성재민, 2023), 기업의 조기퇴직 등 사전적 고용조정으로 실질적 성과는 제한적이라는 평가도 제시된다(남재량, 2018; 정진호, 2022).

정년연장과 은퇴연령 문제는 기업의 인적자원관리와도 밀접한 관련을 가지고 제기되었다. 우리나라 고령자 노동시장의 낮은 실질은퇴연령 문제는 주로 노후소득보장제도 문제와 관련이 깊다. 서구와 달리 연금제도를 통해 노후소득이 충분히 보장되지 못하는 환경에서 고령자들은 소득단절에 대응

하기 위해 생애 주된 일자리 은퇴 이후에도 오랜 기간 노동시장에 머무르게 된다. 이와 달리 생애 주된 일자리에서의 이른 은퇴는 기업의 인적자원관리와 관련이 깊다. 한국의 고령자들이 평균적으로 일자리에 장시간 머무르고자 하는 경향이 강한 상황에서 생애 주된 일자리에서의 은퇴가 법정 퇴직 연령보다 일찍 발생한다는 것은 노동시장 수요측이 아닌 공급측의 결정에 기인한다고 설명할 수밖에 없다.

이와 관련하여 빈번하게 지적되어 온 문제가 연공형 임금체제로 인한 기업의 고령자 고용 유인 감소다. 연공형 임금체계하에서 기업의 임금곡선은 연령 및 근속에 따른 우상향 곡선이 된다. 따라서 근속과 연령에 비례하는 정도로 숙련과 생산성이 우상향하지 않는다면, 은퇴에 직면해서는 생산성보다 높은 임금을 받게 된다. 기업의 입장에서 보면 고령자를 고용함으로써 얻을 수 있는 생산성 이익보다 비용부담이 더 큰 상황이다. 우리나라 노동시장에서 지배적인 임금체계가 흔히 '호봉급'으로 불리는 연공형 임금체계라는 점이 인구고령화 시대에 대응하는 고령자 고용 활성화를 저해하는 요인으로 작용한다는 것이다.

이 점은 2013년 60세 정년제 도입 과정에서 임금피크제가 추진되고, 임금체계 개편 논의가 이루어진 배경이 되었다(이승길, 2013; 안주엽, 2014; 이병훈, 2014). 요컨대 우리나라에서 직무중심 인사관리체제로의 개편은 기업 내부에서의 인력운영 효율성뿐 아니라 노동시장 전체 수준에서 노동인력의 고령화에 대응하여 '어떻게 고령자 고용을 촉진할 것인가?'의 문제와 연관되어 제기되고 있는 것이다(조성재, 2014; 박우성, 2019; 최흥기, 2020; 오계택, 2022; 김기선, 2023).

고령자 고용 촉진을 위한 임금체계 개편 논의는 단지 노동자 개개인의 고용연장 필요성과 기업의 인력확보 필요성에 머무르지 않는다. 연공형 임금체계는 우리나라 노동시장 특유의 불평등 양상과도 관련이 깊다. 많은 연구에서 우리나라의 노동시장 불평등이 정규직-비정규직의 고용형태 차이에 따라서뿐 아니라 대기업-중소기업이라는 기업규모별 격차에 따라 나타나는 점을 지적해왔다(정이환, 2007; 2015; 전병유, 2018). 여기에는 물론 기업 규모에 따른 생산성 격차가 작용하겠지만, 주로 공공부문-대기업-정규직을 중심으로 적용되는 연공임금체계의 영향도 작지 않다. 실제로 우리나라 노

동시장의 임금불평등 요인을 분석한 실증연구에서는 임금불평등에 가장 큰 영향을 미치는 요인이 근속이라는 점이 확인된 바 있다. 우리나라는 외국과 비교했을 때 연공성을 따라 장기 근속하는 노동자의 비율은 낮은 데 반해 근속에 따른 임금 상승폭은 크다. 그 결과 근속에 따른 격차는 정규직과 기간제 비정규직뿐 아니라 기업 규모 간 임금격차의 핵심 원인으로 작용한다(성재민 외, 2020; 성재민, 2023).

우리나라 노동시장 불평등에서 근속의 영향이 크다는 점은 직무중심 인사관리로의 전환이 노동시장 이중구조를 완화하고 불평등을 해소하기 위해서도 필요하다는 논의의 근거가 되었다. 그간 우리나라 노동시장 불평등을 다룬 연구들에서 연공임금은 불평등을 증가시키는 원인 중 하나로 지목되어 왔으며(권현지·함선유, 2017; 이철승, 2017), 실제로 윤석열 정부의 임금체계 개편 논의에서도 직무중심 임금체계로의 전환은 임금격차 해소와 공정성 회복이라는 맥락에서 논의되고 있다(미래노동시장연구회, 2022: 14~16).

직무중심 인사관리, 특히 그 핵심으로 손꼽히는 직무중심 임금체계가 노동시장 수준의 격차해소와 공정성의 차원에서 유의미하기 위해서는 기업형 단적 노동시장의 형성이 이루어져야 한다(정이환, 2010; 조성재, 2014). 직무중심 인사관리가 단지 기업 안에서 머무르는 것으로는 노동시장 불평등, 특히 기업 규모에 따른 불평등 문제가 해소되지 않기 때문이다. 직무급으로의 임금체계 전환이 공정성 회복의 맥락에서 제시되는 것 역시 마찬가지다. 공정성 회복의 핵심은 '동일노동 동일임금'에 있으며, 동일노동 동일임금이 노동시장 수준에서 구현되기 위해서는 기업형단적 임금체계, 기업형단 노동시장의 형성이 필요하다.

직무중심 인사관리는 그 자체로 직무 노동시장을 형성하는 핵심 요인이다. 임금체계에 대한 연구들은 직무급 체계가 연공급 체계에 비해 외부노동시장을 활성화하고, 노동시장 이동성을 높인다고 설명해왔다(우규창, 2014; 박용철, 2019; 오계택, 2022). 직무중심 인사관리하에서는 기업 외부 수준에서 직무가 정의되고 직무에 따른 숙련과 보상체계가 성립되기에, 내부노동시장이 유연화되고 적어도 직종 내에서는 이동 시 노동자가 경력과 숙련을 인정받기에 더 유리하다.

그러나 개별 기업 수준에서의 인사관리나 임금체계의 변화만으로 노동시장 수준에서 동일노동 동일임금이 구현될 수 있는 것은 아니다. 이는 임금체계 변화를 노동시장 불평등 완화의 맥락에서 검토하는 연구들이 노사 공동의 직무평가 체계마련이나 산별협약 등 노동시장 이해관계자 간 조정(coordination) 체계의 문제를 함께 다루고, 나아가 일종의 연대임금 형성 필요성을 제시하는 까닭이다(박경환, 2014; 박태주, 2016; 박용철, 2019; 박명준, 2022). 물론 기본적으로 직무중심 인사관리는 기업 내부의 인적자원 관리의 효율성을 위한 것이고, 노동시장 불평등이나 연대임금 문제와 별개로 추진될 수 있다. 그러나 임금체계 전환이 단지 기업의 생산성 증가를 넘어 “노동시장 개혁”의 한 축으로 거론되고 있는 우리나라의 상황은 기업형 단적 노동시장의 형성이 수반될 때 당초의 목적을 달성할 수 있다.

요컨대 우리나라 기업들이 직무중심 임금체제로 성공적으로 이행한다는 것은 노동시장 수준에서 상당한 변화를 함축한다. 내부노동시장의 유연화를 통해 노동시장의 경직적 부문에서는 이동성을 확대할 수 있으며, 기업형 단적 직무노동시장의 창출은 기업 간 임금격차 등 노동시장 불평등을 완화할 수 있는 잠재력을 갖는다. 고령자 고용에 따르는 기업의 부담 완화는 고령 노동자의 고용률 및 취업가능성을 개선할 수도 있다. 물론 이는 단지 임금체계 변화만으로 기대할 수 있는 효과는 아니다. 전술한 이해관계자 간 조정체계는 물론, 후술할 사회보장제도의 정비 역시 필요하다.

2. 사회보장제도와 노동시장 위험

복지국가와 사회보장제도 발전에 관한 가장 오래된 이론이라 할 수 있는 산업화 이론(industrialization theory)은 사회보장제도의 등장을 산업화의 결과로 보았다(Wilensky and Lebeaux, 1958). 산업화는 개인과 가구에 대한 보호의 필요성을 증가시키는 한편, 전통적 보호체계라 할 수 있는 지역과 종교 기반의 공동체를 약화시켰다. 이는 공적 사회보장제도의 필요성으로 이어졌는데, 산업화를 통해 증가한 국가의 재정능력이 사회보장제도의 발전을 뒷받침했다는 것이다. 산업화 이론은 지나치게 기능주의적이라는 비판을 받기도 하지만(Gough, 2008), 사회보장제도 발전이 사회적 보호에 대한

집합적 필요에 기초한다는 중요한 통찰을 제공했다.

산업화 이론은 사회보장제도와 노동시장의 긴밀한 관계를 보여준다. 산업화 이론이 주목한 개인과 가구에 대한 보호의 필요성이 노동력의 상품화로부터 기인하기 때문이다. 산업화는 이전의 시대와 달리 오직 노동시장에서 노동력을 판매함으로써 소비능력을 얻을 수 있는 대규모의 임금노동자를 발생시켰다. 이는 산업사회 이전 구빈법(poor law) 시대부터 이어진 빈곤 방지를 위한 국가의 역할에 노동 대중에 대한 사회적 보호에 관한 국가 책임을 발생시켰다. 그리고 이 같은 국가의 새로운 역할은 단지 빈민층에 국한된 것이 아니라 시민 일반, 적어도 노동인구 일반을 포괄할 때 그 목표를 달성할 수 있는 것이었다.

사회보험은 이를 제도화한 것이었다. 사회보험은 노동시장 참여자가 소득이 있는 동안 보험료를 납부하고, 질병, 노령, 장애, 사망, 실업과 같이 노동력을 판매할 수 없는 상황이 발생했을 때 급여를 지급한다. 현대적 사회보장제도가 '노동자 문제(Arbeitsfrage)'의 해결을 그 핵심적 기능으로 목표한다는 해석은 사회보장제도와 노동시장 사이의 이 같은 밀접한 연계를 표현한 것이다(Anttonen & Sipilä, 2012: 18).

사회보험제도의 등장 이후 노동시장과 복지국가는 모두 끊임없는 변화를 겪어 왔다. 사회보험이 전제로 했던 산업사회의 고용구조는 탈산업화 과정에서 크게 변화했으며, 이는 사회보험을 포함한 사회보장제도 전반의 변화로 이어졌다(Esping-Andersen, 1999; Taylor-gooby, 2004). 그러나 그 변화가 사회보장제도와 노동시장의 관계를 단절할 것은 아니다. 오히려 노동시장 구조의 변화가 초래하는 노동시장 참여자의 위험 양상 변화에 맞도록 사회보장제도는 조정하고 개혁하는 과정이었다. 물론 그 변화와 개혁이 언제나 기능적이었던 것은 아니다. 그러나 적어도 분명한 것은 노동시장 위험 양상의 변화는 사회보장제도의 적절한 조정을 요구한다는 것이다.

지난 수십 년간 주요한 사회보장제도 개혁 패러다임의 중심에는 대부분 노동시장 위험 양상의 변화가 자리하고 있었다. 물론 더 넓게 보면 인구구조 변화와 자본주의적 생산양식의 변화가 그 배경이 되었지만, 직접적으로는 노동시장 위험 양상 변화의 영향이 컸다. 예컨대 대륙유럽 국가들에서 조기퇴직(early retirement)의 증가는 사회보장제도의 재정을 압박함으로써 긴

축(retrenchment) 지향적 개혁을 촉발했으며(Palier, 2010), 대부분의 서구 국가들이 1970년대 중반 이후 경험한 장기실업의 증가는 실업자에 대한 활성화(activation)를 강조하는 방향으로 가는 실업보장제도 변화의 배경이 되었다(Bonoli, 2013). 또한 1990년대 이후 제기된 복지국가 개혁의 주된 패러다임은 대부분 노동시장과 복지국가의 정합성을 높이고자 하는 방향을 지향했는데, 사회투자전략(social investment strategy)이나 유연안정성(flexicurity) 전략이 대표적이다(Morel & Palier, 2011; Muffel & Wilthagen, 2013).

좀 더 구체적인 복지 프로그램 개혁의 사례에서도 이를 확인할 수 있다. 예컨대 많은 서구 복지국가는 지난 수십년간 조기은퇴자의 연금수급권을 약화시키고, 점진적 퇴직제도를 도입하여, 연금수급 개시 연령을 연장하는 등의 내용을 연금개혁에 포함했다. 인구고령화에 대응하여 고령자의 노동시장 참여를 확대하고자 하는 조치였다(이다미, 2019). 실업자 보호에 있어서도 하르츠 개혁을 단행한 독일 등의 국가는 노동시장 내부자의 실업급여 수급권을 약화시키는 한편, 노동시장 외부자에 대한 사회적 보호를 개선하고자 하는 조치를 취했다. 노동시장 이중화에 대응하는 사회보장제도를 갖추기 위한 목적이었다(남재욱, 2017). ‘전 국민 고용보험’과 같이 디지털 노동의 증가와 기업의 고용관계 외부화에 대응하고자 하는 정책 역시 노동시장과 사회보장 간의 정합성을 제고하고자 하는 조치에 해당한다.

이처럼 사회보장제도는 그 도입 시부터 노동시장과 밀접하게 연관되어 왔으며, 노동시장 수준의 변화에서 비롯된 사회적 위험 양상에 대응하여 변화와 조정을 겪어 왔다. 위에 예시로 든 사례들은 비교적 대규모의 조정들이었으므로 보이지만, 사실 이 중 상당수는 소규모의 조정들이 누적되어 나타난 결과다. 이 점에 주목한다면, 기업의 인사관리 방식 변화 역시 사회보장제도의 조정을 촉진할 수 있는 요인이 된다. 앞서 살펴본 것처럼 직무중심 인사관리로의 전환은 노동시장 수준의 변화를 촉발할 것이며, 노동시장 수준에서 나타나는 변화는 사회보장제도가 보호의 대상으로 하는 위험 양상의 변화로 나타날 수 있기 때문이다.

3. 직무중심 인사관리와 사회보장제도

그렇다면 직무중심 인사관리로의 전환은 어떤 노동시장 위험양상의 변화를 가져올 것으로 예측할 수 있는가?

우선 직무중심 인사관리로의 전환이 고령자 고용 증가라는 노동시장 변화를 촉발한다면, 이는 임금에서 연금으로의 전환 양상에 영향을 미칠 것이다. 구체적으로 고령자 고용 증가는 임금이 고령자의 소득 원천이 되는 기간이 연장되고, 연금에 의존하는 기간이 축소된다는 것을 의미한다. 언뜻 생각하기에 이와 같은 변화는 별다른 제도적 조정을 필요로 하는 것으로 보이지 않는다. 사회보험제도의 원리상 기여기간이 증가하고 급여기간이 축소된다는 것은 재정적으로 긍정적일 뿐 아니라, 연금제도의 설계상 이연된 은퇴 이후의 소득을 높임으로써 노후소득의 보장성 측면에서도 긍정적이기 때문이다.

다만 실제로 고령자 고용의 양상이 어떻게 나타나는지에 따른 차이를 고려할 필요가 있다. 만약 임금피크제나 정년 후 재고용과 같이 고령자의 임금을 상당부분 감소시키고 고용 기간을 연장한다면, 노후소득보장제도를 통해 부분연금을 지원함으로써 임금손실을 보상하는 방안을 모색할 필요가 있다. 반대로 뚜렷한 임금손실 없이 고령자의 고용만 연장된다면, 연금제도에 대한 가입연령 상한을 상향 조정하는 것만으로도 변화된 환경에 대응할 수 있다. 이 중 직무중심 인사관리로의 전환에 기초한 고령자 고용 양상의 변화는 후자에 해당한다. 직무중심 인사관리는 종전의 연공급 체계하에서 고령자의 임금을 별도로 감액하는 방식이 아니라 모든 노동시장 참여자의 임금을 직무평가에 기초하여 재편성함으로써 고령자 고용에 영향을 미치지 않기 때문이다.

그러나 후자에 해당한다고 하더라도 가입상한연령 상향 외에 검토해야 할 과제는 있다. 첫째, 현재 우리나라 국민연금의 기여-급여의 불균형이다. 잘 알려진 것처럼 국민연금은 가입자 대부분이 기여에 비해 많은 급여를 받는 구조로 설계되어 있으며, 이는 재정적 지속가능성을 위협하고 있다. 고령자의 가입기간 연장은 단기적으로 기여기간 증가를 통해 연금재정에 긍정적으로 작동할 수 있지만, 중장기적으로는 기여-급여의 불균형으로 인해 오

히려 부정적인 영향을 가질 가능성이 있다. 둘째, 국민연금의 계층적 불균형을 고려해야 한다. 사회보험의 원리상 국민연금은 상대적으로 안정적인 고용이력을 가진 수급자에게 유리하며, 이 점은 직무중심 임금체계로의 전환 및 그로 인한 가입기간 연장의 효과에서도 마찬가지다. 그렇다면 상대적으로 증가된 가입기간의 영향을 적게 받을 가능성이 있는 저소득 노동시장 참여자에 대한 방안을 수립함으로써 사회보장제도의 분배적 기능을 유지·강화할 필요가 있다. 셋째, 직무중심 인사관리로의 전환에 대한 직접적 대응은 아니지만, 넓은 의미의 고용자 고용 증가에 대비하기 위해서는 연금제도가 고용자 고용유인에 미치는 영향이나 점진적 은퇴를 위한 제도적 지원 방안도 검토할 필요가 있다. 실제로 점진적 퇴직은 독일, 오스트리아, 프랑스, 스웨덴, 덴마크 등 직무중심 인사관리 방식에 가까운 서구 복지국가 다수에서도 운영되고 있는 제도다(이정우, 2010).

고령자 고용 증가와 함께 직무중심 인사관리로의 성공적 전환이 노동시장에 미칠 또 다른 영향은 노동시장의 이동성 증가다. 사실 우리나라 노동시장은 국제적으로 보았을 때 이미 이동성이 매우 높은 노동시장이며, 이는 비정규직이나 중소기업 종사자 등 상대적으로 불안정한 노동시장 종사자에서 더욱 뚜렷하다(정이환, 2014). 다만 직무중심 인사관리로의 전환은 그간 연공에 따른 소득 증가를 기대할 수 있었던 내부노동시장에 대한 영향이 더 클 것이라는 점에서 비정규직-중소사업장 위주의 기존 이동성 증가와 다른 양상을 가질 가능성이 있다.

사회보장 측면에서 노동시장 이동성 증가는 우선 노동시장 이동이 이루어지는 시기의 소득공백을 최소화할 수 있도록 이행기 소득지원을 강화할 필요가 있다. 지난 몇 년 간 우리나라의 노동연령대 인구 소득보장 정책은 그 적용범위를 비임금근로자까지 넓히기 위한 '전 국민 고용보험'과 저소득층에 표적화한 '한국형 실업부조' 논의가 중심이 되어 왔다. 이는 우리나라 노동시장의 현황을 고려할 때 매우 중요한 과제들이지만, 상대적으로 직무중심 인사관리로의 전환과의 관련성은 낮다. 직무중심 인사관리의 영향을 받는 이들이 1차적으로 노동시장 내부자일 가능성이 높다고 보면 실업부조 보다는 고용보험에 대한 영향이 클 것이며, 고용보험에서도 비임금근로자의 적용 확대 문제는 관련성이 낮다. 직무중심 인사관리로의 전환에 대한

대응이라는 측면에서는 이미 고용보험 적용대상인 임금근로자 내부의 사각 지대 및 급여적절성 문제에 초점을 맞출 필요가 있다.

노동시장 이동성 증가에 대응하는 사회보장 측면의 또 다른 중요한 과제는 고용서비스에 있다. 직무중심 임금체계가 노동시장의 이동성 증가라는 영향을 가져온다고 할 때, 종전에 경직적 성격을 가졌던 내부노동시장의 유연화는 긍정적으로 평가할 수 있지만, 외부노동시장이 지나치게 불안정하게 되는 것은 경계할 필요가 있다(오계택, 2022). 이에 대응하는 방법은 고용서비스를 통해 이동에 직면한 노동자가 자신의 숙련과 역량에 맞는 일자리로 이동할 수 있도록 지원하는 것에 있다. 특히 이때 고용서비스의 대상은 기존 우리나라 고용서비스가 초점을 맞추었던 취업취약계층이 아닌 노동시장 참여자 일부로 확대해야 한다는 것에 초점을 맞추어야 한다.

노동시장 이동성 증가는 1차적으로 노동시장 참여자의 '현재'에 영향을 미치지 않지만 이들의 '미래'에도 상당한 영향을 미칠 가능성이 있다. 만약 노동시장 이행 기간에 연금제도에 대한 기여가 중단된다면, 그로 인해 노후의 연금수급권이 약화될 것이기 때문이다. 이를 보완하기 위해서는 실업 기간 중에도 연금제도에 대한 기여를 유지하는 '연금크레딧'을 좀 더 활성화할 필요가 있다.

종합적인 관점에서 본다면 직무중심 임금체계가 촉발하는 노동시장 변화는 위에 언급된 것 이외에 사회보장 전반에 간접적 영향을 가질 수 있다. 그러나 이 글에서 그 영향을 모두 살펴보기는 어렵다. 따라서 이하에서는 전술한 고령자 고용 증가와 노동시장 이동성 증가의 영향에 대응하는 사회보장제도의 과제로 범위를 국한하여 살펴볼 것이다.

제3절 직무중심 인사관리와 연금제도

1. 우리나라 노후소득보장제도 현황

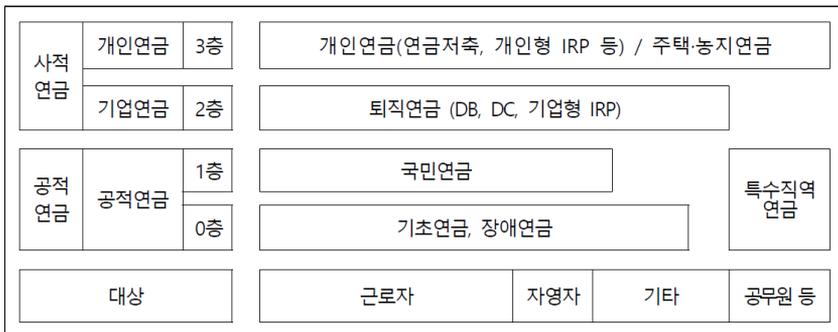
우리나라의 공적 제도의 성격을 띤 노후소득보장제도로는 기초연금, 국

민연금, 그리고 퇴직연금제도가 있다. 국민연금제도가 전 국민을 대상으로 하는 사회보험 방식의 공적 노후소득보장제도라면, 기초연금제도는 준 보편적 노인수당으로 고소득층을 제외한 전체 노인에게 정액으로 지급된다. 퇴직연금제도는 임금근로자를 대상으로 국민연금을 보충하는 역할을 수행한다. 여기에 공적 제도라고 보기는 어렵지만, 세제 혜택 등의 공적 지원을 받는 개인연금, 주택·농지연금 등이 국민연금을 보충하고 있다. 따라서 우리나라의 공적 노후소득보장제도는 명목상 다층보장체계라고 볼 수 있다.

본 연구에서는 다층노후소득보장을 구성하는 여러 제도 중 국민연금에 초점을 맞추고 보충적으로 퇴직연금에 대해 살펴볼 것이다. 여기에는 다음과 같은 이유가 있다.

우선 기초연금은 노인빈곤 대응에 있어서 매우 중요한 제도이지만 사회수당 혹은 공공부조²¹⁾에 가까운 성격을 가지고 있어 노동시장 변화와의 연계성이 낮다. 사실 기초연금의 도입 자체가 국민연금 사각지대 문제에서 비롯되었기에 노동시장과의 연계성이 낮은 것은 당초 목적에 부합하는 특성이기 때문이다. 그러나 본 연구의 목적은 직무중심 인사관리로의 전환이 갖는 노동시장 효과가 가져오는 사회보장 측면의 과제를 탐구하는 것에 있다는 점에서

[그림 6-1] 우리나라의 다층노후소득보장체계



자료 : 변준석 외(2023: 16).

21) 현재 기초연금제도는 65세 이상 노인에 대한 자산조사를 통해 소득 하위 70%를 선별하여 그 적용대상으로 한다. 이는 자산조사를 거친다는 점에서 공공부조의 성격을 갖지만, 자산조사의 목적이 빈곤층의 선별보다 부유층의 배제에 있다는 점에서 준(準)보편주의적 사회수당의 성격도 있다.

기초연금은 분석 대상으로서의 합의가 낮다.

다음으로 퇴직연금은 국민연금과 마찬가지로 노동시장 변화와 관련성이 높다는 점에서 살펴볼 필요가 있다. 그러나 우리나라 퇴직연금은 2020년 기준 도입률이 27.2%에 불과하고 여전히 다수의 노동자는 연금이 아닌 퇴직금 방식으로 급여를 지급하고 있다. 물론 이는 그 자체로 개선이 필요한 과제라고 볼 수 있지만, 그 개선 필요성이 직접적으로 직무중심 인사관리와 관련되는 것은 아니다.

따라서 이하의 제도 현황 및 과제에 대한 검토는 퇴직연금을 포함하되 주로 국민연금을 중심으로 한다. 국민연금은 우리나라 노후소득보장체계의 가장 중추라고 볼 수 있는 제도다. 뿐만 아니라 전 국민을 대상으로 하는 사회보험방식의 공적 노후소득보장제도라는 점에서 상대적으로 내부노동시장에 영향이 클 직무중심 인사관리와 관련성이 가장 클 것임을 예측할 수 있다.

가. 국민연금제도 개요

1) 제도 현황²²⁾

1988년 도입된 국민연금은 1995년 농어촌 지역, 1999년 도시 지역, 2006년 근로자 1인 이상 사업장 전체로 범위를 확대하여 현재는 전국민 대상 적용범위를 확보한 우리나라의 대표적인 노후소득보장제도다.

국민연금의 가입자는 18세 이상 60세 미만의 모든 국민이다. 국민연금 가입자는 크게 사업장 가입자와 지역 가입자로 구분되는데 1인 이상의 근로자를 고용하는 모든 사업장의 사용자와 근로자는 모두 사업장 가입자이고(「국민연금법」 제8조), 사업장 가입자가 아닌 사람은 지역가입자에 포함된다. 다만 퇴직연금 등 수급권자, 국민기초생활보장법에 의한 수급자 중 생계급여, 의료급여 또는 보장시설 수급자, 소득활동에 종사하지 않는 국민연금 또는 다른 공적연금의 가입자나 수급권자의 배우자 및 보험료를 납부한 사실이

22) 이하 국민연금제도 개요는 별도의 인용표시가 없는 경우 국민연금 공단 홈페이지의 '알기 쉬운 국민연금' 항목을 참조하였다(https://www.nps.or.kr/jsppage/info/easy/easy_01_01.jsp). 최종접속일 : 2023. 7. 30.

없고 소득활동에 종사하지 않는 27세 미만인 자는 지역가입자가 될 수 없는 데(법 제9조), 이들이 국민연금에 가입을 희망할 경우 임의가입자로 가입할 수 있다(법 제10조). 현재 국민연금의 가입 상한 연령은 60세인데 본인이 희망할 경우 60~64세에 임의계속가입자로서 가입이 가능하다(법 제11조).

국민연금 보험료는 가입자의 기준소득월액에 보험료율을 곱하여 결정된다. 기준소득월액은 국민연금 보험료율 및 급여 산정의 기초가 되는 금액으로 2023년 7월 현재 하한선은 월 37만 원, 상한선은 월 590만 원이다. 사업장 가입자의 기준소득월액은 당해 사업장에서 얻은 소득총액을 근무일수로 나누는 금액의 30배에 해당하는 금액으로 결정한다. 2023년 7월 현재 국민연금 보험료율은 기준소득월액의 9%로 사업장 가입자는 사용자와 근로자가 각 4.5%씩, 지역가입자는 가입자 본인이 전액을 부담한다.

국민연금의 급여에는 노령연금, 장애연금, 유족연금 외에 일시금 급여로 반환일시금과 사망일시금이 있지만, 급여의 대부분을 차지하는 것은 노령연금이다. 노령연금은 지급개시연령에 도달한 시점부터 사망시까지 지급되는데, 1998년 연금개혁으로 지급개시연령은 60세에서 65세로 조정이 이루어지는 과정에 있다. 추가적인 개혁이 없다면 2033년 65세에 도달하는 1969년생부터는 65세에 도달하는 시점부터 노령연금을 수급한다.

노령연금 수급을 위해서는 최소 10년간 국민연금 보험료를 납부한 이력이 있어야 하며, 10년 납부 시 기본연금액의 50%를 지급하고, 10년 초과 1

〈표 6-1〉 국민연금 보험료 부담 변화 추이

(단위 : %)

사업장 가입자	기간	1988~1992		1993~1997		1998~1999.3		1999.4~.
	계		3.0		6.0		9.0	
근로자		1.5		2.0		3.0		4.5
사용자		1.5		2.0		3.0		4.5
퇴직전환금		-		2.0		3.0		-
지역 가입자	기간	1995.7 ~ 2000.6	2000.7 ~ 2001.6	2001.7 ~ 2002.6	2002.7 ~ 2003.6	2003.7 ~ 2004.6	2004.7 ~ 2005.6	2005.7 ~
	보험료	3.0	4.0	5.0	6.0	7.0	8.0	9.0

자료 : 김태성·김진수(2014: 235)에서 저자가 편집.

〈표 6-2〉 국민연금의 노령연금 지급개시연령

구분	1953~1956 년생	1957~1960 년생	1961~1964 년생	1965~1968 년생 64세	1969년생 이후
노령연금 지급개시연령	만 61세	만 62세	만 63세	만 64세	만 65세

자료 : 국민연금공단 홈페이지(https://nps.or.kr/jsppage/info/easy/easy_04_01.jsp),
최종접속일 : 2023. 7. 31.

년마다 5%를 가산하여 20년 납부 시 기본연금액 전액을 수급하게 된다. 부양가족이 있는 경우 「국민연금법」 제52조에 따른 부양가족 연금을 추가로 수령할 수 있다.

$$\text{기본연금액} = 1.2(A+B)(1+0.05n/12)$$

A = 연금수급 전 3년간 전체 가입자의 평균소득월액의 평균액
B = 가입자 개인의 가입기간 중 기준소득월액의 평균액
n = 20년 초과월수

국민연금 기본연금액을 산정하는 산식 역시 2008년 연금개혁으로 점진적 조정 중에 있는데, 개혁이 완료되는 2028년부터는 위의 산식에 따라 기본연금액을 산출한다. 평균소득자(A값과 B값이 동일한 소득자)가 40년간 연금 가입 시 40%의 소득대체율을 보장하는 급여수준이다.

국민연금의 노령연금에는 연금크레딧 제도가 적용된다. 연금크레딧은 출산, 군복무, 실업 기간에 대해 연금 가입기간을 추가 산입하여 인정하는 제도다. 군복무 크레딧은 2008년 1월 1일 이후 입대하는 자가 병역의무를 이행할 경우 6개월의 가입기간을 추가로 인정하고 해당기간 소득은 A값의 1/2로 인정한다. 출산크레딧은 2008년 1월 1일 이후 출생·입양한 자녀에 대해 자녀 2인의 경우 12개월, 3인 이상인 경우 12개월에 3명째의 자녀부터 추가 18개월을 인정하여 최대 50개월까지 가입기간을 추가 산입한다. 해당기간의 소득은 A값으로 인정한다.

실업크레딧은 구직급여 수급자가 연금보험료 납부를 희망하고 보험료의 25%를 부담할 경우 국가에서 75%를 지원하여 최대 12개월까지 연금 가입

기간을 산입한다. 인정소득은 실업 전 평균소득의 50%로 하되, 70만 원이 상한이고 보험료율은 다른 가입자와 동일하게 9%로 적용한다.

2) 국민연금의 개혁 이슈

현재 국민연금을 둘러싼 가장 중요한 현안 이슈는 연금개혁의 필요성이다. 연금개혁은 크게 두 가지 문제를 둘러싸고 나타나는데 한 가지는 재정적 지속가능성을 확보하는 것이고, 다른 하나는 보장성을 강화하는 것이다. 보장성의 강화에는 급여수준을 높이는 것뿐 아니라 사각지대를 어떻게 개선할 것인지의 문제가 포함된다. 문제는 재정적 지속가능성과 보장성이라는 두 가지 목표가 상충관계(trade-off)를 가질 가능성이 있다는 것이며, 이는 연금개혁을 위한 여러 접근들이 합의점을 찾지 못하는 원인이기도 하다 (류재린 외, 2022).

국민연금 개혁을 둘러싼 논의를 본격적으로 다루는 것은 본 연구의 범위를 크게 벗어나는 일이다. 따라서 여기에서는 연금개혁의 배경을 이루는 재정적 지속가능성 문제와 보장성 문제가 제도의 어떤 측면과 관련되어 있는지에 대해 간략히 살펴본다. 이 문제들은 이후 논의할 직무중심 인사관리에 따른 연금제도 개혁과도 관련이 있기 때문이다.

국민연금의 재정적 지속가능성 문제는 급속한 인구고령화와 기여-급여 간 불균형에 의해 발생한다. 인구고령화는 국민연금 급여를 지급하는 이들은 증가하고, 보험료를 납부하는 이들은 감소하는 상황으로 연금재정을 압박한다. 게다가 우리나라 연금제도의 경우 부분적립방식을 취하고 있으면서도 모든 계층에서 기여액보다 급여액이 많도록 설계되어 있다. 따라서 현 세대의 연금은 부분적으로 후세대의 기여로부터 수취해야 하는데 급속한

〈표 6-3〉 국민연금의 소득계층별 수익비

구분	월소득 100만 원	평균소득자 (월 227만 원)	월소득 300만 원	최고소득자
수익비	4.2배	2.6배	2.3배	1.9배

주: 2028년 가입, 40년 납부 기준, 임금상승률 할인.

자료: 윤소하(2018, 10, 11). 보도자료: 국민연금개혁 정책제안 1-국민연금 평균 수익비 기준 1.8배 아니라 2.6배. 오건호(2021)에서 재인용.

인구고령화는 이를 위해 매우 불리한 환경이다.

이는 현재의 조건이 유지될 때 국민연금의 기금소진과 부과방식 전환, 그리고 이에 따른 보험료의 급격한 인상이 이미 결정된 미래임을 의미한다. 실제로 2023년 발표된 국민연금 5차 재정추계 결과에 따르면 현재의 기여-급여 구조 유지 시 2041년 수지적자가 시작되고, 2055년에 기금이 소진될 것으로 전망된다. 만약 2055년 기금소진 이후에도 현재의 제도를 유지한다면 부과방식비용률은 약 26.1%로 현재보다 세 배 가까이 보험료를 상향 조정해야 한다(국민연금재정추계전문위원회, 2023).

문제는 재정적 지속가능성을 개선하기 위해 보험료를 높이거나 급여를 낮추는 모수적 개혁을 시도할 경우 조세저항을 불러일으키거나 국민연금의 보장성을 약화시킬 수 있다는 점이다. 특히 국민연금 보장성을 더 약화시키는 개혁에 대해서는 전문가들 사이에서도 부정적 평가가 적지 않은데, 현재 우리나라의 노인빈곤률이 보여주는 것처럼 이미 보장성이 낮다는 지적이 제기되어 왔기 때문이다(남찬섭 외, 2022). 그러나 전술한 재정적 지속가능성 문제가 상존하는 상황에서 국민연금 소득대체율 인상은 재정불균형을 심화할 우려가 큰 것도 사실이다. 여기에 현재의 국민연금이 비정규직, 자영업자, 소기업 종사자 등을 중심으로 상당한 사각지대를 가지고 있다는 점 역시 소득대체율 인상 중심의 해법이 과연 실질적 보장성 강화인지를 재고하게 하는 요인이기도 하다(오건호, 2021).

이와 관련하여 국민연금의 보장성 문제가 제도의 명목 소득대체율보다는 미가입자가 많고, 가입기간이 짧기 때문이라는 지적은 주목할 필요가 있다. 이는 현재의 재정적 불균형을 악화시키는 명목 소득대체율 인상이 아닌 사각지대 축소와 기여기간 증가를 통해 보장성 문제에 접근할 수 있다는 것을 시사하기 때문이다(김태일·신영민, 2022).

나. 퇴직연금제도 개요²³⁾

퇴직연금제도는 이전부터 운영되던 퇴직금제도를 기업연금 방식으로 운

23) 이하 퇴직연금제도 개요는 별도의 인용표시가 없는 경우, 고용노동부(2022) 자료를 참조하여 정리하였다.

영함으로써 노후의 안정적 생활을 보장하고자 도입되었다. 근로자를 사용하는 모든 사업장의 사용자는 퇴직급여제도(확정급여형퇴직연금제도, 확정기여형퇴직연금제도, 중소기업퇴직연금기금제도 또는 퇴직금제도) 중 하나 이상의 제도를 설정해야 한다. 그러나 계속근로기간 1년 미만, 주당 근로시간 15시간 미만인 근로자는 적용에서 제외된다(「근로자퇴직급여 보장법」(이하, 「퇴직급여법」 제4조).

퇴직급여제도 중 퇴직금제도는 일시금 방식으로 계속근로기간 1년에 대해 30일분 이상의 평균임금을 퇴직근로자에게 지급한다. 따라서 퇴직금제도는 노후소득보장의 성격을 가지고 있다고 보기 어려우며, 퇴직일시금(severance pay)에 좀 더 가깝다.

확정급여형(defined benefit) 퇴직연금제도는 근로자가 받을 급여 수준이 사전에 결정되어 있는 제도로 퇴직금과 동일하게 계속근로기간 1년에 대해 30일분 이상의 평균임금을 보장한다. 이에 따라 사용자는 월평균 임금의 8.33% 이상을 사전에 퇴직연금사업자에 적립하여 운영하고, 근로자는 퇴직 시 연금 또는 일시금으로 이를 수령한다. 연금은 55세 이상으로 가입기간의 10년 이상인 경우 지급하며, 연금 지급기간은 5년 이상이어야 한다. 일시금은 연금 수급요건을 갖추지 못하거나 일시금 수급을 원하는 경우 지급한다(「퇴직급여법」 제17조).

확정기여형(defined contribution) 퇴직연금제도는 사용자의 부담금이 사전에 결정된 퇴직연금제도로 근로자는 자기책임하에 적립금을 운용하고 퇴직 시 이를 수급하게 된다. 사용자의 기여 수준은 연간 임금총액의 1/12로 다른 제도와 동일한 수준이며, 연금수령 조건은 확정급여형과 동일하다.

중소기업의 경우 둘 이상의 상시근로자 30인 이하 중소기업이 공동의 기금을 적립하여 운영하는 중소기업퇴직연금기금제도를 적용받을 수 있으며, 10인 미만을 고용하는 사업의 경우 근로자의 동의하에 개인형 퇴직연금(IRP) 제도를 설정함으로써 퇴직급여제도를 설정한 것으로 볼 수 있다.

퇴직연금제도를 둘러싼 가장 큰 현안 이슈는 이 제도가 실질적 노후소득 보장제도로 성립하고 있는지의 문제다(정창률, 2014; 2021). 2021년 말 기준으로 퇴직연금 도입률(사업장 기준)은 27.1%, 가입률(근로자 기준)은 53.3%로 여전히 70% 가량의 사업장과 50% 가까운 근로자가 퇴직연금이 아

년 퇴직금을 적용받고 있다(고용노동부, 2022. 12. 19). 또한 퇴직연금 가입자의 연금수령률은 2022년 기준 7.1%에 불과하여 퇴직연금 가입자 역시 대부분 일시금으로 급여를 지급하고 있다(고용노동부·금융감독원, 2023). 요컨대 퇴직연금이 노후소득보장제도로 기능하기 위해서는 우선 ‘연금화’가 필요한 상황이다.

2. 직무중심 인사관리에 대응하는 국민연금제도 개선 과제

가. 국민연금의 가입기간 연령 상향 조정

현재 국민연금제도의 가입상한연령은 만 59세까지다. 물론 60세 이후에도 임의계속가입방식으로 가입할 수 있지만, 의무가입이 제도성립의 기초가 되는 사회보험의 특성을 고려한다면 실제 상한연령은 의무가입이 유지되는 만 60세 이전까지라고 보아야 한다.

1998년 연금개혁 이전에는 노령연금의 수급개시연령도 만 60세로 가입상한이 도래하면 곧바로 연금수급이 개시되도록 규정되어 있었다. 그런데 1998년 연금개혁을 통해 노령연금을 수급하는 연령은 2023년 현재는 만 63세이며, 2033년이 되면 65세가 된다. 즉 국민연금 보험료를 납부하는 시점과 연금을 수급하는 시점 사이에 5년의 시차가 발생하는 것이다. 여기에 은퇴와 관련된 또 한 가지 요소인 법정 퇴직연령 역시 만 60세로 규정되어 있다. 요컨대 현재의 국민연금은 법에 규정된 ‘은퇴연령’까지 보험료를 납부하지만, 급여는 60세가 아닌 65세에 이르렀을 때 지급한다.

이와 같은 시차는 상당히 이례적인 것이다. 대부분의 국가에서 은퇴연령-연금제도의 가입상한연령-노령연금 수급개시연령은 일치하거나, 오히려 가입연령이 높다(표 6-4). 생각해보면 당연한 일이다. 연금제도는 ‘노령’이라는 사회적 위험을 보장한다. 노령이 사회적 위험인 까닭은 연령으로 인해 더 이상 소득활동을 할 수 없게 되어 빈곤으로 추락할 수 있기 때문이다. 따라서 ‘노령’이라는 사회적 위험이 소득의 단절을 불러오기 전까지는 연금제도에 기여(contribution)함으로써 미래의 위험을 대비하고, 소득의 단절이 발생하는 시점부터는 급여(benefit)를 통해 위험을 보장한다. 물론 현실에서

는 소득의 단절이 어느 한 시점에 100% 일어나지 않는 경우도 많으며, 이에 대응하기 위해 조기노령연금이나 부분연금(점진적 퇴직) 제도 등을 운영한다. 하지만 적어도 제도의 기본적인 설계는 기여가 이루어지는 시점의 상한과 급여를 수급하는 시점의 하한 사이에 시차를 두지 않는 것이 일반적이다. 실제로 <표 6-4>에 나타난 것처럼 우리나라를 제외한 다른 국가들은 가입상한연령과 수급 연령이 일치하거나(덴마크, 영국, 독일), 오히려 가입상한연령이 더 길거나(일본 후생연금, 캐나다, 프랑스), 혹은 가입상한 자체를 두지 않아 급여 수급 이전까지 가입하도록 하고 있다(미국, 스웨덴).

법정 정년이 있는 경우 이는 법률이 노령으로 인한 소득단절 시점을 규정하고 있는 것이라고 해석할 수 있다. 그렇다면 사회보장제도는 그 목적을 달성하기 위해 법정 정년 시점부터 노후소득보장이 이루어지도록 제도를

<표 6-4> 주요 국가의 연금 가입상한, 연금 수급개시 연령 및 법정 정년

구분	한국	일본		미국	캐나다
제도	국민연금	기초연금	후생연금	OASDI	CPP
가입상한 연령	60세 미만	60세 미만	70세 미만	없음	70세 미만
노령연금 수급개시 연령	65세(2033)	65세	65세 (남성 2025) (여성 2030)	67세(2027)	65세
법정 정년	60세	65세		없음	없음
구분	덴마크	영국	독일	프랑스	스웨덴
제도	ATP 연금	국가연금	국민연금	국민연금	NDC 연금
가입상한 연령	68세 미만	67세 미만	67세 미만	65세 미만	없음
노령연금 수급개시 연령	68세(2030) (2030년 이후 기대여명 연계)	67세(2028)	67세(2031)	62세	64세(2026)
법정 정년	67세 (2030년까지 단계적 68세)	없음	65세 (2029년까지 단계적 67세)	62세	없음

자료 : OECD(2019), Pensions at a glance, 각국 연금사이트, 법체제 세계법제정보센터(2022. 3). 세계 주요국의 정년제도(<https://world.moleg.go.kr>); 성혜영 외 (2022: 28)에서 재인용.

설계해야 한다. 실제로 법정 정년을 규정하고 있는 일본, 덴마크, 독일, 프랑스는 모두 법정 정년과 노령연금 수급개시연령이 일치한다. 이와 달리 우리나라는 법정 정년과 연금수급개시연령 사이의 격차가 있으며, 법정 정년의 조정이 없다면 향후 5년까지 그 격차가 증가하게 된다.

국민연금의 가입상한연령과 수급개시연령 사이의 공백은 1998년 연금 개혁을 통해 수급개시연령을 기존의 60세에서 65세로 연장하면서 59세까지로 맞춰져 있던 가입상한연령을 조정하지 않음으로 인해 발생했다. 이는 국민연금 개혁의 “입법적 미비 사항”(우해봉·한정림, 2017: 7)이라고 지적되어 올 만큼 조정의 필요성이 꾸준히 제기되고 있다. 좀 더 거시적인 관점에서 볼 때도 기대수명의 연장은 생산인구의 범위를 확대하고 있으며, 이는 노인에 대한 기준 자체를 재조정할 필요성으로 이어진다(민효상·남재욱, 2017; 이다미 외, 2021).

뿐만 아니라 우리나라 국민연금의 낮은 노후보장성 문제가 제도적 설계의 미비점보다 짧은 가입기간으로부터 기인한다는 점에서도 가입상한연령 연장 필요성이 제기된다. 가입상한연령 연장은 가입자들의 평균적인 가입기간을 높일 것이며, 이는 국민연금의 노후보장성을 실질적으로 강화하는 결과를 가져올 수 있기 때문이다(우해봉·한정림, 2017; 김태일·신영민, 2022).

그러나 국민연금 가입상한연령 조정 문제를 검토해 온 기존 연구들은 이에 따르는 문제점 역시 지적해 왔다. 첫째, 60세 이상 고령자 노동시장의 상황을 고려할 때 가입상한연령 연장은 상대적으로 소득이 낮은 가입자 증가를 가져올 것이다. 그리고 이는 국민연금 급여산식 중 가입자 평균소득에 의해 결정되는 A값을 낮춤으로써 전체 가입자의 급여수준이 일시적으로 낮아질 가능성이 있다. 둘째, 60~64세 의무가입은 가입자와 기업의 보험료 부담을 증가시킬 것이다. 이는 가입자 측면에서 납부예외자의 증가를 가져올 수 있으며, 기업 측면에서는 고령자 고용에 대한 비임금 노동비용을 높임으로써 고령자 고용을 감소시킬 가능성이 있다. 셋째, 가입상한연령 연장이 개인의 연금급여 수준을 높인다고 했을 때 이는 60세 이후에도 계속고용을 기대할 수 있는 상대적으로 고용이 안정된 계층에 더 유리하게 작용한다(이다미 외, 2021; 성혜영 외, 2022).

앞서 살펴본 것처럼 직무중심 인사관리로의 전환은 고령자 고용 증대를 사회적 목표 중 하나로 하고 있다. 그리고 고령자 고용 증대를 위해서는 은퇴-국민연금 가입상한-노령연금 수급연령 간의 불일치라는 제도적 한계를 극복하는 것이 중요한 과제가 된다. 전반적인 저출산·고령화 추세와 연금 제도에 대한 재정적 부담을 고려하면 그 방향은 2033년을 기점으로 65세가 될 노령연금 수급연령에 현재 60세인 법정 퇴직연령과 국민연금 가입상한 연령을 일치시키는 것이 합리적이다.

국민연금 가입상한연령 연장이 직무중심 인사관리로의 전환과 결합될 경우 가입기간 증대에 따른 장점은 유지되면서 수반되는 문제점은 감소할 수 있다. 우선 직무중심 인사관리로의 전환은 임금 연공성을 약화시킴으로써 고령자 고용에 대한 임금노동비용을 낮춘다. 기업으로서는 생산성이 동일하다면 청년을 고용하는 것과 고령자를 고용하는 것 사이의 비용 차이가 없어지며, 이는 가입상한연령을 연장할 경우에도 마찬가지다. 국민연금 보험료가 임금에 비례한다는 점을 고려하면, 직무중심 임금체계하에서 가입상한연령 연장이 기업의 부담을 높인다고 하더라도 60세 이상 근로자를 60세 미만 근로자로 대체 고용할 유인은 최소화된다. 물론 여전히 업종과 직종에 따라서는 청년층을 선호할 수 있겠지만, 숙련을 필요로 하는 업종과 직종에서는 오히려 고령자를 선호할 수도 있다.

직무중심 임금체계로의 전환이 고령자 고용 연장 효과를 가질 경우 60대 이상 새로운 의무가입자의 낮은 평균소득이 국민연금 A값을 낮추는 효과도 감소할 것으로 기대할 수 있다. 현재 50대 이후 노동시장 참여자의 평균소득이 낮은 까닭은 생애 주된 일자리로부터의 이른 은퇴로부터 기인한다고 볼 수 있는데 고령자 고용 연장은 기존의 일자리에서 근무하는 근로자가 더 많아짐을 의미하기 때문이다. 이와 같은 효과를 극대화하기 위해서는 국민연금 가입상한연령을 연장함과 동시에 법정 정년을 연장함으로써 법정 정년-국민연금 가입상한-국민연금 수급개시연령을 일치시키는 것이다. 이는 <표 6-4>에 나타난 주요 선진복지국가의 제도와 마찬가지로의 정합성을 확보하는 방안이기도 하다. 물론 국민연금 가입상한연령 연장에 비해 정년연장은 기업의 상당한 부담을 초래할 수 있다는 점에서 신중한 접근이 필요하다. 그럼에도 불구하고 인구고령화라는 흐름 위에서 정년 폐지 등 연령 통합적

정책방향이 요구되는 것은 장기적으로 분명하다(정순돌·이미우, 2012; 민효상·남재욱, 2017; 장철준 외, 2017).

다만 국민연금 가입상한연령 연장의 또 다른 부정적 영향이라고 할 수 있는 혜택의 계급적 측면, 즉 상대적으로 안정된 고용을 가진 계층에 유리하다는 측면은 직무중심 인사관리로 완화할 수 있는 것은 아니다. 여기에서 소외되는 계층은 60세 이후 일하고 싶어도 일하기 어려운 고령자들로, 이들은 가입상한연령 연장에도 불구하고 국민연금 가입기간이 연장되지 않는다. 이들을 위해서는 기업과 노동시장에서 고령자 적합 업무 개발, 고령자 적합 일자리 창출, 고령자를 위한 고용서비스 강화가 필요하다. 노동시장에는 참여하지만 정년연장의 형태가 아닌 자영업이나 의존적 계약(dependent contract) 방식을 통하는 경우에도 지원을 검토할 필요가 있다. 이 경우에는 가입상한연령 연장에 따라 국민연금 가입기간이 길어질 수는 있지만, 대체로 소득이 높지 않고 사용자의 기여가 없는 상태에서 국민연금 보험료 부담이 크게 증가할 것이기 때문이다. 이를 위해서는 2022년부터 납부재개 신고자를 대상으로 도입된 지역가입자 보험료 지원사업을 더욱 확대할 필요가 있다.

종합하면 국민연금 가입상한연령 연장은 직무중심 인사관리로의 전환에서 기대되는 노동시장 효과 중 하나인 고령자 고용 연장을 실질적으로 뒷받침하는 제도적 조정이라고 볼 수 있다. 동시에 이는 은퇴, 국민연금 가입종료, 노령연금 수급개시 사이의 공백을 없앴으로써 제도의 논리적 결함을 해소하고, 국민연금 가입자들의 실질 가입기간을 늘림으로써 연금수급액을 상향 조정하여 연금제도의 보장성을 제고할 수 있다. 또한 국민연금 가입상한연령 조정이 초래할 수 있는 부정적 효과인 국민연금 A값의 감소 및 가입자의 보험료 부담 증가는 직무중심 임금체계로의 전환 효과로 인해 상당부분 상쇄될 것으로 기대할 수 있다. 이는 두 가지의 서로 다른 제도 조정이 제도적 상호보완성(institutional complementarity)을 갖는다는 것을 의미한다.

나. 국민연금 실업크레딧 강화

직무중심 인사관리로의 전환 맥락에서 연금제도의 또 한 가지 중요한 변

화 요인은 실업크레딧이다. 본 장의 제2절에서 설명한 것처럼 직무중심 인사관리로의 전환이 갖는 노동시장적 맥락 중 하나는 직무 노동시장과 기업 횡단적 임금체계의 형성으로 노동시장 이동성이 증가하는 것에 있다. 그러나 노동자 관점에서 이동성의 증가는 불안정을 낳는다. 특히 이직 중간에 경력의 공백이 발생할 경우 단기적으로는 이 기간 동안의 소득이 단절되며, 장기적으로는 소득 단절 기간 동안 국민연금 기여가 중단되어 실질 가입기간이 짧아지는 효과를 가질 수 있다. 이 중 전자의 문제에 대해서는 제4절에서 별도로 살펴보기로 하고 여기에서는 후자의 문제와 관련하여 실업크레딧 제도에 대해 살펴본다.

실업크레딧은 노동시장 참여 기간 동안의 실업이 노후소득보장 측면의 손실로 이어지지 않도록 실업 기간을 연금제도에 기여한 것으로 산정하는 제도이다. 실업크레딧은 2016년 도입 이후 2년간을 논외로 하면, 2018년부터 30% 초반 수준의 수혜율이 나타나고 있다. 실업급여 수급자 3명 중 1명이 실업크레딧을 신청하고 있는 것인데, 실업자 중 고용보험 실업급여를 수급하지 못하는 경우도 많다는 것을 고려하면 실업으로 인해 노후소득 보장에 부정적 영향을 받는 경우가 상당히 많다는 것을 짐작할 수 있다.

사실 우리나라 실업크레딧 제도를 주요국과 비교해서 살펴보면 우리나라의 제도가 상대적으로 관대하지 않게 설계되어 있다는 것을 알 수 있다. <표 6-6>은 우리나라의 실업크레딧 제도와 주요 복지선진국의 제도를 요약한 것이다.

<표 6-5> 실업크레딧 지원 인원

(단위: 명, %)

연도	신청자 수	지원인원	실업급여 수급자 수	크레딧 수혜율
2016	128,143	31,129	1,278,833	
2017	369,272	341,230	1,273,291	26.8
2018	416,152	440,448	1,391,767	31.6
2019	463,152	463,927	1,527,189	30.4
2020	-	606,833	1,784,699	34.0
2021	-	598,107	1,868,088	32.0
2022	-	584,351	1,730,533	33.8

자료: 이병희 외(2022: 229).

〈표 6-6〉 주요국의 실업크레딧 비교

구분	독일	프랑스 (Regime General)	영국 (구직자 수당, UC)	일본 (국민연금)	한국 (국민연금)
적용 대상	실업급여 I, II 수급자	모든 실업자	모든 실업자	모든 실업자 기준소득 이하 인 자	실업급여 수급자 (단, 재산 6억 원 이하, 종합소득 1,680만 원 이하)
산입 기간	실업급여 수급 기간 - 실업급여 I : 최대 24개월 - 실업급여 II : 무기한	실업급여 수급 기간(최대 36개 월) + 실업급여 비수급 기간 최 대 12개월까지	제한 없음	제한 없음 (소득에 따라 보험료 면제 기간 1/2~7/8 까지 인정)	실업급여 수급 기간 (생애 최대 1년까 지)
인정 소득	실업급여 I : 전체 가입자 평균소득의 60% 실업급여 II : 비기여기간 직전 개인소득 점수의 평균	수급자의 생애 평균 소득	해당 없음	해당 없음	실직 전 3개월 평균소득 50% (70만 원 상한)
재정 부담	실업급여 I : 실업보험기금 실업급여 II : 국고	노령연대기금 (FSV)	국고 100%	국고 100%	본인 25% + 일반회계/고용보 험기금/국민연금 75%

자료 : 김진수 외(2015), 유호선(2016 : 3장), 고용노동부 홈페이지 '실업크레딧 지원' 항목(<https://www.moel.go.kr/policy/policyinfo/safety/list7.do>, 최종접속일 : 2023. 10. 6)의 내용을 바탕으로 재정리.

우선 실업크레딧이 적용되는 범위를 비교하면, 우리나라와 독일은 실업급여 수급자만 대상임에 비해 프랑스, 영국, 일본의 경우 모든 실업자를 대상으로 하고 있음을 알 수 있다. 그런데 독일은 우리의 고용보험 실업급여에 해당하는 실업급여 I 외에 실업급여 II 수급자 역시 적용범위에 포괄하고 있어 우리에게 비해 실질 적용범위가 넓다(김진수 외, 2015). 게다가 독일은 실업급여를 수급하면 자동적으로 연금크레딧의 대상이 되는 것에 비해 우리나라는 본인이 신청하는 경우로 제한되고, 그 결과 실제 수급률은 1/3에

불과하다. 여기에 소득과 재산에 따른 적용제외까지 규정되어 있어 가장 범위를 좁게 설정하고 있음을 알 수 있다.

실업크레딧을 연금제도에 기여한 것으로 산입하는 기간 역시 우리나라는 생애 1년으로 제한되어 있는 반면 독일, 영국, 일본의 경우 기간의 제한이 없다. 다만 일본의 경우는 실제 산입되는 기간은 소득수준에 따라 실업기간의 1/2~7/8까지로 산정된다. 프랑스는 산입기간에 제한이 있지만, 최대 3년의 실업급여 수급기간에 더하여 비수급 실업기간 1년까지 산입되기에 우리와는 격차가 크다(유호선, 2016 : 3장).

주요국의 실업크레딧 적용 대상 연금제도 중 영국의 구직자 수당(jobseekers' allowance), 유니버설 크레딧(Universal Credit, UC), 영국의 국민연금 은 정액의 급여를 제공하므로 산입기간의 인정소득에 대한 별도의 규정이 필요하지 않다. 이와 달리 독일의 경우 실업급여 I 수급자는 가입자 평균소득의 60%, 실업급여 II 수급자는 비기여 실업급여 수급 직전의 개인 소득 점수 평균으로 크레딧 적용 기간의 소득을 산정한다. 프랑스는 수급자의 생애 평균소득을 적용한다(유호선, 2016 : 3장). 우리나라의 경우 실업 전 평균소득의 50%만을 인정하는데다가 최대 70만 원으로 금액이 한정되어 있어 인정소득 수준이 가장 낮다.

우리와 달리 많은 국가들에서 본인의 희망여부와 상관없이 실업급여 수급자에게 자동적으로 실업크레딧을 적용하고 있는데, 이렇게 운영할 수 있는 까닭은 크레딧에 소요되는 비용에 실업자 본인의 부담이 없기 때문이다. 우리나라는 비교대상 국가 중 유일하게 본인부담이 있어 실업자가 실업크레딧을 선택하는 데 부담이 되고 있으며, 결과적으로 이는 1/3의 실업급여 수급자만 제도에 적용되는 결과를 낳고 있다.

직무중심 인사관리로의 전환에 맞추어 노동시장 이동성을 뒷받침하는 연금제도를 설계하기 위해서는 실업크레딧 제도를 국제적 기준에 맞추어 강화할 필요가 있다. 특히 실업크레딧은 국민연금 가입상한연령 연장과는 반대로 근로기간 동안 더 경력이 불안정하고 실업 위험이 높은 노동시장 취약 계층에 유리한 제도다. 따라서 국민연금 가입상한연령 연장 효과의 계층적 측면을 어느 정도 완화할 수 있는 정책이기도 하다. 이를 위해서는 다음과 같은 제도적 개선을 검토할 필요가 있다.

첫째, 실업크레딧의 적용대상을 구직급여 수급자에 한정하지 않고 실업이 인정되는 범위 전체로 확대할 필요가 있다. 우리나라의 고용보험은 여전히 상당한 실질적 사각지대를 가지고 있을 뿐 아니라 자발적 실업에 대해서는 구직급여를 지급하지 않는다. 따라서 구직급여 수급자만을 적용대상으로 하는 것은 사각지대에 위치한 실업자나 자발적 이직자를 연금크레딧에서 배제하는 결과를 낳는다는 점에서 개선이 필요하다. 여기에 우리나라 구직급여의 수급기간이 국제적으로 비교했을 때 매우 짧다는 점 역시 구직급여 수급자만으로 실업크레딧을 제한하는 것이 구직 혹은 이직 기간이 노후 소득보장 감소를 초래하지 않도록 한다는 연금크레딧 제도의 취지를 잠식하는 원인이 된다.²⁴⁾

둘째, 실업크레딧 적용대상이 구직급여 수급자로 제한되어 있는 동안에는 현재의 1인 생애 최대 1년이라는 상한을 폐지하고, 기간에 관계없이 구직급여 수급기간 전체를 산입하도록 개선할 필요가 있다. 구직급여 수급자 이외의 실업자까지 적용을 확대할 경우는 도덕적 해이의 가능성을 고려하여, 독일과 유사하게 구직급여 수급기간에 더하여 비수급 기간은 일정기간(예를 들어 1년)까지만 크레딧을 산입하는 것이 적절할 것이다.

셋째, 실업기간 중 인정소득을 구직급여 기초일액의 1/2로 규정하고, 다시 70만 원의 상한선을 적용하는 방식은 다른 국가에 비해 매우 낮은 수준이다. 다른 국가와 마찬가지로 A값의 일정비율로 규정하거나(독일) 가입자의 생애 평균소득으로 규정하는 방법을 통해 인정소득 수준을 상향 조정할 필요가 있다.

끝으로 실업크레딧에 대한 실업자의 부담을 없애고 소요되는 재정적 부담을 공적 재원으로 일원화할 필요가 있다. 이를 통해 실업자가 실업크레딧을 신청하는 데 따르는 부담을 완화할 뿐 아니라, 모든 실업자가 별도의 신청절차 없이 실업크레딧을 수혜할 수 있도록 제도를 강화할 때 실업크레딧의 실효성이 높아질 것이다.

24) 다만 이는 고용보험의 사각지대가 감소하고, 구직급여 수급기간이 증가하고, 자발적 이직에 대한 제재(sanction)가 완화되는 변화가 나타날 경우 재검토할 수도 있을 것이다. 고용보험제도 자체의 변화에 대해서는 제4절에서 살펴본다.

다. 점진적 퇴직을 위한 부분연금제도 도입 검토

직무중심 인사관리와 직접적으로 연관된 논의는 아니지만 연금제도의 맥락에서 넓은 의미의 고령자 고용 확대를 위한 또 다른 정책으로 부분연금제도를 통한 점진적 퇴직을 지원하는 방안을 생각할 수 있다. 부분연금제도는 고령 근로자가 기존 일자리에서 근로시간을 줄이거나 가교 일자리로 이동하여 이전보다 적은 소득과 근로시간으로 일할 때 감소되는 소득의 일부를 부분 조기노령연금으로 보충할 수 있는 제도다. 부분연금은 근로소득에서 연금소득으로 이어지는 과정에서 고용-연금 결합의 다양성을 제고함으로써 소득 크레바스(crevasse)를 감소시킬 수 있다.

현재 우리나라 국민연금제도에서 수급상한연령 이전에 연금을 수급할 수 있는 방법은 조기노령연금밖에 없다. 조기노령연금은 수급개시연령 5년 전부터 신청할 수 있으며, 1년에 노령연금의 6%가 영구히 감액되는 조건으로 연금을 수급한다. 그러나 이는 고용-연금 사이의 전환을 단절적으로 전제하는 것으로 다양한 방식으로 고령자의 유연노동을 지원할 수 있는 부분연금 제도와는 차이가 있다.

부분연금제도를 활발하게 운영해 온 국가의 사례로는 독일을 들 수 있다. 독일은 1992년 연금개혁으로 부분연금제도(Terlrentensystem)를 도입했다. 독일의 부분연금제도는 60세 이상 고령자가 희망할 경우 자신의 노령연금을 1/3, 1/2, 2/3 수준에서 수급할 수 있도록 하고, 선택한 부분연금에 대해서는 원래의 노령연금 수급개시연령인 65세까지 1년에 3.6%씩의 영구적인 감액률을 적용했다. 다만 부분연금 수급기간의 근로소득에 대해서도 연금 보험료를 납부했기에 감액되는 금액의 일부는 부분연금 수급기간 동안 보충되도록 하였다(이정우, 2011). 독일은 지난 2017년부터 ‘유연연금(Flexi-Rente)’을 도입하여 부분연금을 한 단계 더 발전시켰다. 조기퇴직연금 수급자의 추가소득상한선²⁵⁾을 상향 조정하여 경제활동 참여를 활성화하고 있는

25) 독일은 조기연금 수급자가 일정 수준 이상의 소득을 얻을 경우 연금을 삭감한다. 조기연금이 노동시장으로부터의 점진적 퇴직을 위한 경과적 제도라는 원래의 취지를 달성하도록 하기 위한 목적이다. 2017년 개혁으로 정해진 추가소득상한선은 연금수령 전 최근 15년간의 소득 중 최고소득이다(박명준, 2021: 47).

것이다(박명준, 2021).

부분연금의 또 다른 사례는 핀란드의 부분조기노령연금이다. 핀란드는 2017년 이전까지 운영되던 시간제연금을 부분조기노령연금제도로 전환하였다. 시간제연금은 61~67세 사이의 고령근로자가 지난 15년간 5년 이상 소득비례연금을 적립했고, 지난 18개월 동안 12개월 이상 전일제로 고용되어 있었으며, 사용자와 근로시간 단축(35~70%)에 합의한 경우 이용할 수 있었다(Väänänen, 2020).

시간제연금 급여는 전일제 근로소득과 시간제 근로소득 간 차액의 50%로 정해져 있었다. 2017년부터 시간제연금을 대신한 부분조기노령연금은 2025년까지 61세, 이후 62세부터 이용할 수 있으며, 25% 혹은 50%의 연금을 부분연금으로 인출하는 대신 인출한 연금부분에 대해서는 조기수급 개월당 0.4%의 영구적 감액이 이루어진다. 이전과 달리 근로시간 단축에 대한 별도의 요구가 없어짐으로써 고령자들이 더욱 자유롭게 부분연금과 근로를 결합할 수 있게 하였다(Väänänen, 2020; 주은선, 2021).

물론 이와 같은 고령자의 점진적 퇴직 지원이 직접적으로 직무중심 인사관리와 연관되는 것은 아니다. 그러나 앞서 살펴본 것처럼 현재 우리나라에서 직무중심 인사관리 논의는 고령자 고용 촉진의 맥락에서 이루어지고 있고, 예시로 든 독일이나 핀란드는 모두 직무중심 임금체계가 확고하게 자리하고 있는 국가라는 점을 염두에 둘 필요가 있다.

라. 연금개혁을 통한 제도 안정성 제고

2023년 제5차 국민연금재정 재계산을 계기로 다시 한 번 국민연금 개혁 논의가 활발하게 이루어지고 있다. 매년 국민연금재정 재계산 때마다 연금 개혁 논의가 불거지는 핵심적인 이유는 현재 연금제도의 기여와 급여 간 균형이 맞지 않는다는 점에 있다. 물론 국민연금이 실제로 노인의 소득을 충분하게 보장하고 있는지 역시 고려해야 할 중요한 과제이지만, 개혁의 핵심이 되는 아젠다가 재정불균형임은 틀림없다.

국민연금개혁의 방향을 여기에서 구체적으로 논의하는 것은 이 연구의 범위를 크게 벗어나는 일이다. 다만 한 가지 고려할 부분은 직무중심 인사

관리로의 전환이 가입상한연령 연장이나 실업크레딧과 같이 국민연금 가입자들의 실질가입기간 연장과 관련이 있다는 점이다. 현재의 국민연금이 급여에 비해 기여가 높아 재정적 불균형이 있다는 점을 고려하면, 국민연금의 실질가입기간 연장은 현세대의 노후보장성을 강화할 수 있지만 후세대의 부담을 증가시킬 것이기 때문이다.

따라서 국민연금의 실질가입기간 증가를 통해 고령자 고용증가에 대응하고 노후보장성을 강화하는 연금개혁은 전술한 직무중심 임금체계로의 전환과 간접적 관련을 가지고 있다는 것을 인식할 필요가 있다. 연금제도와 고령자 노동시장은 밀접하게 연관된 제도이며, ‘은퇴’라는 과정은 결국 임금에서 연금으로의 이행을 의미하기 때문이다.

3. 직무중심 인사관리에 대응하는 퇴직연금제도 개선 과제

퇴직연금제도는 의무적 사적연금(mandatory private pension) 제도로 특히 중산층 이상의 국민연금을 보충하는 노후소득보장제도의 하나다. 국민연금의 명목소득대체율이 2007년 연금개혁을 거치며 40년 가입 시 40%로 축소되고, 가입기간을 고려한 실질 소득대체율은 30% 수준으로 예상되어 단독으로 노후의 소득을 보장하기 어렵게 됨에 따라 노후소득보장제도로써 퇴직연금의 기능은 그 중요성이 매우 커졌다(정창률, 2014; 우해봉·한정림, 2015).

직무중심 인사관리로의 전환은 퇴직연금과 복합적 관련성을 가지고 있다. 우선 퇴직연금은 기업에서 적립하여 근로자의 퇴직 시 소득으로 활용하는 방식의 제도가기에 노동시장의 이동성이 높을수록 퇴직연금의 통산성(portability)과 관련한 문제의 중요성이 높아진다. 한 기업에서 다른 기업으로의 이동 시 종전에 퇴직연금의 연속성이 실질적으로 보장되지 않는다면, 노동시장 이동성이 장기적으로 노후소득의 안정성을 위협하는 결과를 가져올 수 있기 때문이다. 또한 직무중심 인사관리로의 전환이 고령자 고용을 증진시킬 경우 이는 퇴직연금기금을 증가시키고 퇴직연금의 중요성을 높일 것으로 예상할 수 있는데, 그렇다면 퇴직연금이 노후소득보장제도로써 가지고 있는 결함을 보완함으로써 늘어난 퇴직연금기금이 노후소득보장으로

서 제대로 기능하도록 할 필요성이 더욱 높아진다.

현재 우리나라 퇴직연금의 가장 기본적인 문제는 이 제도가 실질적으로 노후소득보장제도로 작동하지 못하고 있다는 것이다. 여기에는 두 가지 원인이 있다. 첫 번째는 퇴직연금이 의무화된 것이 아니다보니 여전히 많은 기업에서 일시금 방식의 퇴직금제도를 선택하고 있고, 결과적으로 노후소득보장제도로 기능하지 못하고 있다는 점이다. 2021년 기준으로 퇴직연금 도입 사업장은 414,565개소로 전년대비 15,978개 증가했지만, 도입률은 27.2%로 오히려 0.1%포인트 감소했다(고용노동부, 2022. 12. 19). 퇴직연금을 도입한 사업장이 주로 규모가 큰 사업장들이기에 근로자들의 가입률은 53.3%로 절반을 넘어서는 수준이지만, 이는 대기업과 중소기업 종사자 간 미래의 노후소득 격차를 예고하는 것이기도 하다. 비정규직의 경우는 퇴직연금이 아닌 퇴직급여 수혜율이 42.7%에 불과해 정규직(93.5%)과의 뚜렷한 격차를 보이고 있다(통계청, 2022). 여기에는 현재 퇴직급여법이 계속근로 기간 1년 미만, 주당 근로시간 15시간 미만인 자를 대상에서 제외하고 있다는 점이 영향을 미친 것으로 보인다.

또 한 가지 문제는 퇴직연금의 지급방식에 있다. 퇴직금은 해외의 직업연금제도들과 달리 종신연금(annuity) 형태로 수급할 수 있는 방법이 없고, 일시금 선택이 자유로울 뿐 아니라 중도인출에 대한 제한도 엄격하지 않은 편이다. 이는 사적소유에 의존하는 한국의 주거모델 및 상대적으로 낮은 건강보장제도의 보장성을 배경으로 퇴직연금을 일시금 형태로 인출해서 사용하고자 하는 유인을 높이고 있다(정창률, 2021). 실제로 2022년 퇴직연금 수급을 시작한 계좌 중 92.9%가 일시금을 선택했으며 금액기준으로도 연금 수령액은 32.6%에 불과하다(고용노동부·금융감독원, 2023). 또한 2021년 기준 연간 54,716명의 가입자가 퇴직연금을 중도 인출하여 인출금액이 1.9

〈표 6-7〉 종사자 규모별 퇴직연금제도 도입, 적용 현황(2021년)

(단위: %)

구분	5인 미만	5~29인	30~100인	100~299인	300인 이상	합계
사업장	10.6	41.9	76.1	87.0	91.4	27.1
근로자	11.8	41.0	58.8	68.5	70.7	53.3

자료: 고용노동부(2022. 12. 19: 7, 12)에서 재구성.

조에 이른다. 중도인출 사유는 주거구입 목적이 54.4%, 주거임차 목적이 27.2%로 대부분을 차지했다.²⁶⁾

가입자들의 일시금 선호는 직무중심 인사관리로의 전환과 관련이 깊은 퇴직연금의 통산성을 제한하는 요인이 되기도 한다. 퇴직급여법에 따라 퇴직연금 가입자가 55세 이전에 퇴직하는 경우 사용자는 그 적립금을 IRP 계정으로 이전하도록 하고 있다. 이·전직 시 퇴직연금이 중단되지 않고 IRP 계정을 통해 지속되도록 하기 위한 목적이다. 다만 가입자가 퇴직연금급여를 담보로 하는 대출금액을 상환하거나 퇴직급여가 300만원 미만일 경우에는 이전의 예외 사유가 된다. 이는 근로자의 소득이 낮고 근속기간이 짧은 직장에서의 평균근속기간이 짧아질 경우 퇴직급여의 연속성이 단절될 수 있음을 의미한다. 뿐만 아니라 이직 후 근로자가 IRP를 해지할 경우 패널티가 없어 해지가 상당히 자유롭게 이루어지고 있는 실정이다(류건식·강성호, 2020; 정창률, 2021). 실제 2021년을 기준으로 보면, 개인형 퇴직연금에 대한 이전이 91.3만 명에 17.6조 원인 데 비해 해지는 865천 명에 11.7조 원으로 해지가 매우 활발하게 이루어지고 있음을 확인할 수 있다(고용노동부, 2022. 12. 19: 22). 실질적으로 통산성 보장이 되지 않는 것이며, 이는 가입자들의 일시금 선호 경향과 관련이 깊다.

전술한 것처럼 퇴직연금의 실질적 노후소득 보장 기능과 통산성이 직무중심 임금체계로의 전환과 관련이 깊다는 것을 고려하면 퇴직연금이 실질적으로 연금으로 작동하도록 제도를 보완할 필요가 있다. 이를 위해서는 첫째, 퇴직연금의 실질적 적용범위를 넓히기 위해 퇴직급여의 연금선택을 의무화하고, 단기·단시간 노동자에 대한 적용을 확대해야 한다. 둘째, 해외의 사례들을 참조하여 퇴직연금의 종신연금(annuity) 방식을 도입하고, 이를 의무화하거나 유도하기 위한 인센티브를 부여해야 한다. 퇴직연금의 중도인출 사유를 점진적으로 축소하여 퇴직연금이 노후소득보장을 위한 제도라는 것을 이해관계자들이 인식하도록 하는 것도 중요하다. 셋째, IRP를 통한 퇴직연금의 통산성 보장을 위해서는 현재 55세인 IRP 가입 의무연령을 경

26) 퇴직급여보장법 시행령 제14조는 근로자가 주택구입이나 임차, 재난피해, 의료비부담, 파산, 개인회생 등의 사유가 발생했을 경우 퇴직급여를 중도인출할 수 있도록 규정하고 있다.

제활동연령 상향에 맞추어 상향조정하고, IRP의 중도인출사유를 더 엄격히 제한하고 이직 후 해지를 제한해야 한다(류건식·강성호, 2020; 정창률, 2021; 2023).

제4절 직무중심 인사관리제도와 고용안전망

1. 우리나라 고용안전망 현황

고용안전망의 정의와 범주는 다양하게 설정할 수 있겠지만 우리나라의 고용안전망에 관한 연구들은 일반적으로 실업자의 생계를 보호하는 소득보장제도인 고용보험 및 실업부조를 중심으로 두어 왔으며, 논의의 방향에 따라 실업자의 재취업을 지원하는 고용서비스를 고용안전망의 또 다른 축으로 삼아왔다(이병희, 2010; 김근주, 2020; 김현경, 2023).

여기에서는 직무중심 인사관리제도라는 연구의 목적을 고려하여 실업부조보다는 고용보험 실업급여와 (공공)고용서비스를 중점적으로 논의하고자 한다. 지난 2020년부터 도입된 한국형 실업부조, 즉 국민취업지원제도는 2차적 고용안전망으로서 중요한 역할을 수행하고 있지만, 직무중심 인사관리로 인한 노동시장 변화는 국민취업지원제도의 주된 대상인 근로빈곤층보다는 좀 더 안정된 고용을 가진 계층에 영향을 미칠 것으로 예상할 수 있기 때문이다.

직무중심 인사관리로의 전환이라는 관점에서 볼 때 고용안전망의 핵심 이슈는 증가하는 노동시장 이동성에 대한 대응이다. 물론 앞서 언급한 것처럼 이미 평균적인 이동성이 높은 우리나라 노동시장에서 직무중심 인사관리로의 전환이 어느 정도 추가적인 이동성을 가져올지는 불확실하다. 그러나 직무중심 인사관리로의 전환의 영향을 받는 계층이 주로 임금연공성의 수혜를 받고 있던 중심부 근로자라는 측면에서 보면, 증가하는 노동시장 이동성에 대해 고용안전망 측면에서의 대응과제가 무엇인지 살펴볼 필요는 분명히 있다고 판단된다. 이하에서는 우선 우리나라의 고용보험 실업급여

제도와 공공고용서비스 현황에 대해 간략히 살펴보고, 직무중심 인사관리의 전환에 따른 두 제도의 과제에 대해 추가적으로 제시할 것이다.²⁷⁾

가. 고용보험 실업급여

우리나라 고용보험은 1인 이상 근로자가 있는 모든 사업장의 근로자들을 그 대상으로 한다. 다만 사업장 중 농림어업 법인이 아닌 자가 상시 4인 이하 근로자를 사용하는 사업, 가구 내 고용활동 및 자가 소비 생산활동, 건설업자 등이 아닌 자가 시공하는 소규모 공사 등은 제외된다. 적용 대상 사업장의 근로자 중에서는 65세 이후 고용되거나 자영업을 개시한 자(단, 3개월 이상 계속근로를 제공하는 자와 1개월 미만의 일용근로자는 적용 대상)와 공무원, 사립학교 교직원, 별정우체국 직원, 외국인 근로자 등은 적용에서 제외된다. 여기에 지난 2020년부터 「전 국민 고용보험」을 추진함에 따라 예술인과 노무제공자가 특례가입 방식으로 적용대상이 되었다.²⁸⁾

실업급여계정의 고용보험료는 사업주와 근로자가 보수의 0.9%씩을 부담하고 있으며, 노무제공자와 예술인 및 이들로부터 노무를 제공받는 사업주는 각 0.8%씩을 부담한다. 노무제공자와 예술인의 경우 월평균보수가 기준보수(노무제공자 월 133만 원, 예술인 80만 원) 이하인 경우 기준보수를 하한선으로 보험료를 산정한다.²⁹⁾

고용안정·직업능력개발 계정의 고용보험료는 사업주가 단독으로 피용자 보수의 0.25~0.85%를 사업장 규모에 따라 상이하게 부담한다.

27) 우리나라 고용보험제도는 실업급여사업 외에도 모성보호사업, 고용안정사업 및 직업능력개발사업으로 구성되어 있다. 그러나 여기에서는 모성보호사업이나 고용안정사업은 직무중심 인사관리 전환과의 관련성이 상대적으로 낮고, 직업능력개발사업은 다른 장에서 중점적으로 다루고 있다는 점을 고려하여 실업급여 사업에 초점을 맞추어 검토한다.

28) 2023년 10월 현재 노무제공자의 고용보험은 다음 업종으로 제한된다: 보험설계사, 학습지 방문강사, 교육요구 방문강사, 택배기사, 대출모집인, 신용카드회원모집인, 방문판매원, 대여제품방문점검원, 가전제품배송설치기사, 방과후학교강사, 건설기계조종사, 화물차주, 퀵서비스기사(배달대행 포함), 대리운전기사, 소프트웨어기술자, 어린이 통학버스 기사, 관광통역안내사, 골프장 캐디.

29) 단 단기노무제공자의 경우 기준보수가 적용되지 않기에 보험료 하한선도 없다.

실업급여는 크게 구직급여, 취업촉진수당, 연장급여, 상병급여로 구성된다. 이 중 핵심이 되는 것은 구직급여로 근로자의 경우 피보험단위기간이 이직일 이전 18개월간 180인 이상이고, 근로의 의사와 능력이 있음에도 불구하고 취업하지 못한 상태이며, 재취업을 위한 노력을 적극적으로 수행하고, 이직사유가 비자발적인 사유일 때 지급된다. 구직급여의 수급액은 급여 기초일액의 60%이지만, 상한선이 1일 66,000원이고 하한선은 최저임금의 80%로 상·하한선의 격차가 매우 적다. 구직급여의 수급기간은 연령 및 가입기간에 따라 120~270일 사이로 결정된다.

예술인과 노무제공자의 경우 구직급여 수급을 위한 피보험 단위기간이 각각 이직일 전 24개월 중 9개월(예술인)과 12개월(노무제공자)로 조금 더 엄격하고, 소득감소로 인한 이직을 비자발적 사유로 인정한다는 점에서 근로자와 차이가 있다. 또한 노무제공자와 예술인의 구직급여 하한선은 최저임금이 아닌 기준보수를 적용하여 산정된다.

취업촉진수당은 구직급여 수급자가 소정급여일수를 절반 이상 남기고 재취업하여 12개월 이상 취업상태가 유지될 때 남은 구직급여의 1/2를 지급하는 조기재취업수당과 구직에 소요되는 실비를 지원하는 성격의 직업능력개발수당, 광역구직활동비, 이주비로 나누어진다. 연장급여는 고용안정기관의 장(長)이 필요성을 인정할 때 구직급여의 수급기간을 연장하여 지급하는 것으로 훈련연장급여, 개별연장급여, 특별연장급여가 있다. 상병급여는 실업신고 이후 질병·부상·출산으로 취업이 불가능하여 실업인정을 받지 못할 경우 구직급여에 해당하는 급여를 지급한다.

〈표 6-8〉 구직급여의 소정급여일수

구분		피보험기간				
		1년 미만	1년 이상 3년 미만	3년 이상 5년 미만	5년 이상 10년 미만	10년 이상
연령	50세 미만	120일	150일	180일	210일	240일
	50세 이상 및 장애인	120일	180일	210일	240일	270일

자료: 고용보험 홈페이지 「고용보험료 안내」(<https://www.ei.go.kr/ei/eih/eg/pb/pbPersonBnef/retrievePb0203Info.do>), 최종접속일: 2023. 3. 31.

[그림 6-2] 고용보험 실업급여



자료 : 고용보험 홈페이지 「실업급여란?」(<https://www.ei.go.kr/ei/eih/eg/EIH-EG-PB-004-L.html>), 최종접속일 : 2023. 10. 14.

2020년대 들어 고용보험 개혁에 관한 논의는 주로 적용범위의 제한성을 두고 이루어졌다. 특히 고용형태 다양화에 따른 특고, 플랫폼 노동자, 프리랜서 등 의존적 계약자(dependent contractor), 혹은 노무제공자의 증가는 종전에 임금근로자로 제한되었던 고용보험 가입자를 적어도 일부의 임금근로자까지 확대해야 할 필요성을 제기하였다(이병희, 2020; 장지연·홍민기, 2020). 이에 정부 역시 모든 취업자를 위한 고용보험 추진 방향을 제시하고, 단계적으로 예술인과 노무제공자의 가입을 추진하고 있는 과정에 있다(관계부처합동, 2020. 12. 23).

윤석열 정부 집권 이후로는 고용보험 실업급여의 급여 관대성을 두고 몇 가지 개혁 논의가 제기되고 있다. 현재 최저임금의 80%로 설정되어 있는 구직급여 하한선이 너무 높아 소득역전이 나타난다는 문제가 지적되며 구직급여 하한선의 하향조정 필요성이 제기되고 있으며, 구직급여 수급을 위한 피보험 단위기간을 연장해야 한다는 논의도 나타나고 있다. 이전 정부부터 이어온 논의로는 구직급여의 반복수급이 증가하고 있으며, 따라서 이를 제

한해야 할 필요성도 제기된다(남재욱, 2023).

전 국민 고용보험으로의 전환은 앞서도 언급한 것처럼 직무중심 인사관리 전환과의 관련성은 낮다. 그러나 구직급여 수급을 위한 피보험 단위기간 조건이나 반복수급 문제는 직무중심 인사관리를 통해 나타날 수 있는 노동시장 이동성 증가와 관련이 깊기에 이에 대한 논의가 필요하다. 이는 이어지는 항에서 검토할 것이다.

나. 공공고용서비스

2022년을 기준으로 볼 때 우리나라 공공고용서비스의 접점은 중앙정부가 관할하는 고용센터(120개)와 지방자치단체가 관할하는 일자리센터(204개), 그리고 다른 중앙정부 부처들이 대상자별로 특화된 고용서비스를 제공하는 기관들로 구성되어 있다. 이 중 공공고용서비스의 핵심이라고 할 수 있는 원스톱(one-stop) 서비스 기관은 고용복지플러스센터인데 2022년 기준으로 전국에 102개가 운영되고 있다. 고용복지플러스센터 인원은 5,226명이며, 공공고용서비스 범위 내에서 공공과 민간이 운영하는 모든 인원을 포함하면 12,542명의 인력이 운영되고 있다.

우리나라 공공고용서비스는 인력부족, 특히 고용서비스의 핵심이라고 할 상담인력 부족 문제가 오랫동안 지적되어 왔다(길현중, 2017; 오성욱, 2017). 비교적 최근의 자료에 기초하여 공공고용서비스 종사자 수를 비교한 연구에서도 우리나라에서 고용센터 종사자 1인이 담당해야 하는 경제활동 인구(5,602명)나 실업자(221.6명)의 수는 독일, 프랑스, 일본 등에 비해 현저히 많아(유길상, 2022: 122-126), 매우 현격한 인력부족 상황이다.

물론 고용서비스 인력을 민간위탁 인력까지로 확대할 경우 공공고용서비스 체계 안의 인력은 고용센터 인력의 두 배 이상이 되고, 이 기준으로 비교할 경우 일본과 유사한 수준이라는 분석도 있다(이덕재, 2022). 국가마다 공공고용서비스를 제도화하는 방식에 차이가 있다는 것을 고려하면 주의해야 할 부분이다. 그러나 어떤 기준으로도 우리나라 고용서비스 인력이 주요 선진국에 비해 적은 편이라는 것만큼은 분명한 것으로 보인다.

〈표 6-9〉 우리나라 공공고용서비스 현황(2022년 6월 현재)

구분		기관	개소	인원	방식	
중앙	고용노동부 (477개)	전체	고용센터	102	5,226	공공
		청년	대학일자리센터	116	552	민간
		고령자	중장년일자리 희망센터	31	250	민간
			고령자인재은행	42	101	민간
		장애인	장애인고용공단	25	388	공공
	출산·육휴 등	대체인력뱅크	2	46	민간	
	여성가족부	여성	새일센터(고용부 공통)	159	1,341	공공(37) 민간(121)
	보건복지부 (443개)	기초수급자	지역자활센터	250	2,532	민간
		노인	노인인력개발원	1	183	공공
			대한노인회 취업지원센터	192	264	민간
	통일부	북한이탈주민	하나센터	25	34	공공
	법무부	출소자 등	법무보호복지공단	26	91	공공
	해수부	선원	선원복지고용센터	1	64	민간
	국방부 보훈처	제대군인	국방전직교육원	1	40	공공
제대군인지원센터			10	134	공공	
지방	지자체(204개)	일자리지원센터	204	1,296	공공	
소계			1,187	12,542		

자료 : 이택재(2022: 80).

〈표 6-10〉 주요국의 공공고용서비스기관 종사자 수 비교(2020년)

(단위 : 천 명, 명)

구분	PES 직원(A)	경제활동 인구(B)	실업자 (C)	1인당 경제활동 인구 (B/A)	1인당 실업자 (C/A)
독일 연방고용공단	95	43,517	1,657	458	17.4
프랑스 고용서비스공단	57	29,346	2,350	515	41.2
일본 후생노동성 헬로워크	38	68,677	1,911	1,807	50.3
한국 고용노동부 고용센터	5	28,012	1,108	5,602	221.6

자료 : 유길상(2022: 124).

이를 뒷받침할 수 있는 또 다른 현황은 공공고용서비스에 대한 지출 수준이다. 우리나라의 공공고용서비스 지출은 2021년 기준 GDP의 0.07%로 덴마크(0.36%), 스웨덴(0.30%), 핀란드(0.14%), 노르웨이(0.13%) 등 북유럽 국가들은 물론 독일(0.31%), 프랑스(0.25%), 오스트리아(0.22%), 네덜란드(0.16%) 등 대륙유럽 복지국가들이나 스페인(0.15%, '20년), 포르투갈(0.12%), 이탈리아(0.12%, '20년) 등 남부유럽 국가들보다도 낮다. 우리보다 공공고용서비스 지출이 낮은 OECD 국가들은 미국과 동유럽 국가들과 같이 고용·복지제도가 상대적으로 잘 발달하지 않았다는 평가를 받는 국가들이다.³⁰⁾³¹⁾

공공고용서비스 인프라나 인력에 대한 지출이 적은 상황은 공공고용서비스가 구인-구직의 중심이 되지 못하는 상황으로 이어지고 있다. 고용센터를 통한 구인-구직 현황을 살펴보면 구인 배수는 2022년 0.67로 특별히 개선되는 추세를 보이고 있지 않지만, 구직-구직 및 취업 자체는 꾸준히 증가하고 있다. 하지만 구직자들의 우선순위 취업경로로 자리매김하고 있지는 못하다. 2022년 8월 경제활동인구조사 결과에 따르면 지난 4주간 구직활동을 경험한 이들의 구직경로는 1순위 민간 취업알선기관, 2순위 친척·친구·동

〈표 6-11〉 고용센터 구인·구직 및 취업 현황

(단위: 천 명, 배, %)

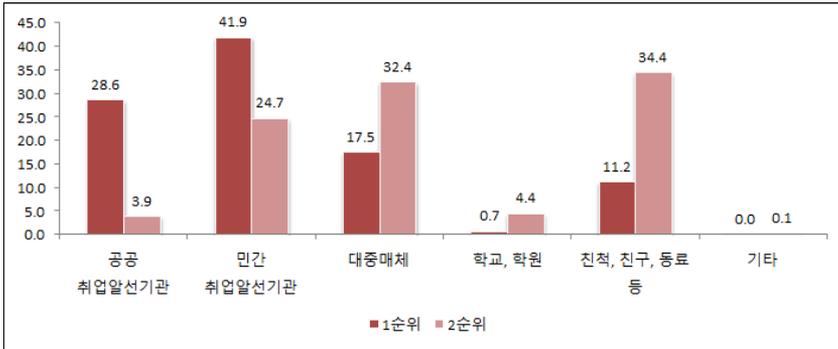
구분	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
구인	1,763	1,696	1,670	1,737	1,747	1,562	1,352	1,302	1,969	2,407
구직	2,881	2,934	2,997	2,779	2,670	2,691	2,787	3,297	3,913	3,576
구인배수	0.61	0.58	0.56	0.63	0.65	0.58	0.49	0.39	0.50	0.67
취업자수	853	870	897	828	724	692	699	720	973	877
취업률	29.6	29.7	29.9	29.8	27.1	25.7	25.1	21.8	24.9	24.5

자료: 고용노동부(Work-Net: 고용안정정보망, EIS: 고용정보통합분석시스템).

30) 우리나라의 실업률이 대부분의 OECD 국가들보다 낮다는 점을 감안할 필요는 있다. 그러나 공공고용서비스의 역할이 실업자 관리뿐 아니라 직업진로지도 전반으로 확대되고 있는 상황과 우리의 경우 실업률은 낮지만 비경황 인구 비중이 높다는 점을 고려하면, 낮은 실업률을 낮은 지출의 충분한 사유로 보기는 어렵다.

31) OECD Statistics (<https://stats.oecd.org/>), 최종접속일: 2023-10-15.

[그림 6-3] 지난 4주간 구직자의 구직경로(2022년 8월)

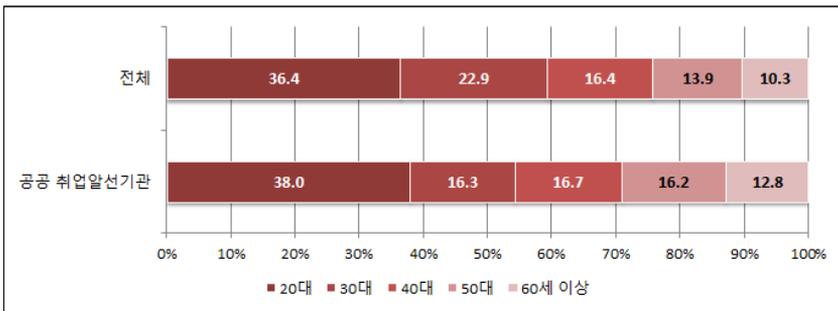


자료 : 통계청(2022), 경제활동인구조사 원자료 분석.

료 등 지인의 비중이 가장 높게 나타났다.

이는 우리나라 공공고용센터가 노동시장 참여자 일반을 위한 서비스를 제공한다기보다는 노동시장에서 일정한 취약성을 가진 참여자 중심의 서비스를 제공하고 있기 때문인 것으로 보인다. 실제로 전체 구직경험자와 공공 취업알선기관을 1순위 구직경로로 선택한 이들의 구성을 비교하면 차이가 확인된다. 공공 취업알선기관 이용자는 노동시장에 첫 진입하는 20대와 생애 주된 일자리에서 은퇴한 50대 이상이 상대적으로 많고, 노동시장 핵심 연령대인 30~40대 비중은 낮다. 공공고용서비스는 노동시장 핵심인구의 이직보다 노동시장으로의 첫 진입이나 고령층의 점진적 퇴직에 이르는 과정에 대한 서비스의 비중이 상대적으로 높다. 20대와 50대 이상이 구직급여

[그림 6-4] 구직경로에 따른 구직자 연령 구성



자료 : 통계청(2022), 경제활동인구조사 원자료 분석.

수급자의 다수를 차지한다는 점도 영향이 있을 것이다.

물론 공공고용서비스가 상대적으로 취약성을 가진 구직자를 중심으로 하고 핵심연령대 인구는 주로 민간고용서비스를 활용하는 상황이 문제가 되는 것인지는 고용서비스에서 공공과 민간의 역할을 어떻게 설정하는지에 따라 다르게 볼 수도 있다. 실제로 지난 수년간 민간고용서비스는 크게 증가해왔으며, 민간고용서비스 인력을 포함할 경우 외국과의 고용서비스 인력 격차는 크게 감소한다는 분석도 있다(이덕재, 2022).

그러나 실제로 민간고용서비스 기관의 대부분을 차지하는 직업소개사업은 대체로 영세한 고용서비스 업체로 저임금 노동의 단순중개 역할을 수행하고 있다. 민간고용서비스 기관 중에는 정부의 민간위탁 사업에 참여하는 기관들이 어느 정도 역량을 갖춘 것으로 분류되는데, 민간위탁 기관은 2020년 814개로 전체 민간고용서비스 기관 중 극소수에 불과하다(박은정 외, 2021 : 4장). 게다가 민간위탁에 참여하는 고용서비스 기관 역시 영세한 편으로, 서비스 질 관리가 쉽지 않은 상황이다(김호원 외, 2023).

〈표 6-12〉 민간고용서비스 기관 현황(2012~2020년, 각 연도 연말 기준)

(단위 : 개소)

구분		2012년	2014년	2016년	2018년	2020년
직업 소개 사업 (A)	국내 무료	1,100	1,274	1,476	1,595	1,587
	국내 유료	7,295	8,202	9,990	12,725	13,883
	국외 무료	11	16	22	32	34
	국외 유료	135	156	187	192	186
	계	8,541	9,648	11,675	14,544	15,690
직업정보제공사업(B)		934	1,130	1,239	1,172	1,305
근로자 공급 사업(C)	국내	42	44	46	46	45
	국외	1	0	0	0	0
	계	42	44	46	46	45
근로자 파견사업(D)		2,087	2,468	2,515	2,342	2,218
총계(A+B+C+D)		11,604	13,290	15,475	18,104	19,258

자료 : 고용노동부 내부자료.

2. 직무중심 인사관리제도에 대응하는 실업급여 개선 과제

가. 직무중심 인사관리제도와 실업급여 개선의 방향

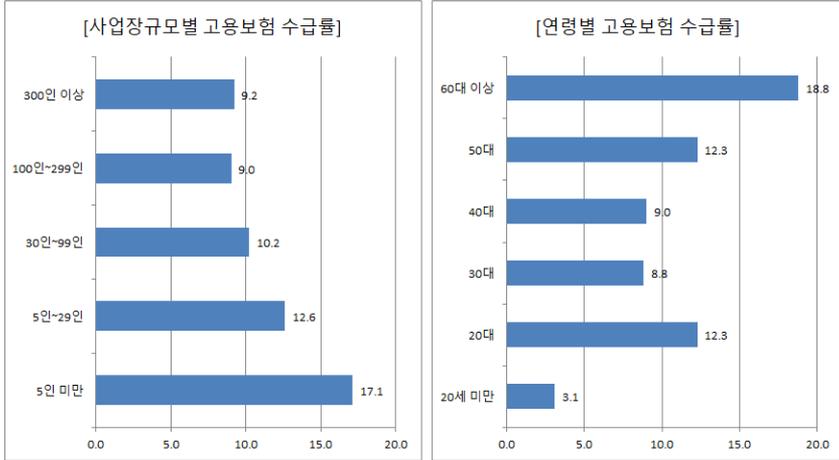
전술한 것처럼 우리나라에서 직무중심 인사관리제도로의 전환 논의는 노동시장 차원에서 '동일노동 동일임금' 원칙 구현의 맥락에서 논의되고 있다. 이를 위해서는 기업형태적 임금체계와 직무 노동시장 형성이 필요하며, 이는 다시 노동시장 이동성 증가를 가져올 가능성이 크다. 따라서 직무중심 인사관리제도에 대응하는 실업급여 개선의 과제는 주로 증가하는 노동시장 이동성에 어떻게 대응할 것인가의 문제와 연관된다.

특히 직무중심 인사관리제도로의 전환의 영향력이 큰 집단은 종전에 속 인주의적 인사관리, 특히 연공임금 혜택을 기대할 수 있었던 계층이라고 보면 기존 노동시장에서 상대적으로 안정적 지위를 가진 집단에서 나타나는 이동성 증가에 주목할 필요가 있다. 이는 지난 수 년 동안 우리 고용안전망 논의가 초점을 맞추어 온 비임금근로자로의 고용안전망 확대, 근로빈곤층에 대한 소득보장 강화와는 그 초점을 달리하는 접근을 필요로 한다.

현재 우리나라의 고용보험 실업급여는 비정규직일수록, 소규모 사업장일수록, 노동시장 핵심 연령대 인구가 아닐수록 그 대상자가 될 가능성이 높다. 이는 실업이라는 사회적 위험의 성격과 관련된다. 실업은 사회보험이 보장하는 여러 사회적 위험 중에서도 취약계층을 중심으로 집중되는 정도가 크다. 더구나 우리나라 실업급여는 자발적 실업에 대해서는 급여를 지급하지 않는다. 그렇다면 비교적 안정된 고용과 노동시장에서의 경쟁력을 가지고 있는 이들이 이직을 선택할 경우 실업급여를 수급하기 어렵다. 요컨대 현재의 고용보험 실업급여는 '노동시장에서 불리한 위치에서 타의로 일자리를 잃은 근로자'를 중심으로 하는 제도이다.

그러나 직무중심 인사관리의 영향 속에서 기업 형태적 직무 노동시장 형성을 통해 기대하는 노동시장의 유연성 증가를 뒷받침하기 위해서는 종전의 고용보험 가입자와는 다른 인구집단에 대한 실질적 보호 확대가 필요하다. 이는 노동시장 참여자들의 활발한 이동을 통해 유연성을 확보하고, 두터운 실업급여를 통해 노동시장 이동이 불안정성의 증가가 되지 않도록 한다는

[그림 6-5] 사업장 규모별, 연령별 고용보험 수급률(2022년)



주: 수급률은 2022년 1년 간의 수급자 수를 2022년 12월 기준 고용보험 피보험자 수로 나누어 산출하였음.

자료: 고용보험 비정형통계(<https://www.ei.go.kr/ei/eih/st/retrieveAdOfferList.do>), 최종접속일: 2023. 10. 15.

‘유연안정성(flexicurity)’ 접근의 취지와 유사하다(Madsen, 2004; Wilthagen & Tros, 2004). 또한 노동시장의 이동성 증가에 대응하기 위해서는 표준적 생애과정에서 이탈한 중간단계, 즉 이행노동시장(transitional labor market)을 지원하는 방식으로 실업급여를 재조정할 필요가 있다. 이는 노동시장 위협의 의미 자체가 변화한다는 것을 의미한다(Schmid, 1995; 2006).

그간 우리 사회에서 이루어진 고용안전망 강화 논의는 대상범위의 보편성 확대를 추구해 왔다. 종전의 고용보험 실업급여는 비정규직, 임시·일용직 소규모 영세사업장 종사자를 실질적으로 배제해 왔으며(이병희, 2009; 방하남·남재욱, 2016), 근래 증가하고 있는 특고, 프리랜서, 플랫폼 노동자 등 비임금근로자를 제도적으로 배제해 왔다(장지연, 2018; 장지연·홍민기, 2020). 이와 같은 상황에서 고용안전망의 보편성 확대는 제도적·실질적으로 실업에 대한 보호, 좀 더 넓게 말하면 소득 위협에 대한 보호로부터 배제되어 있는 이들을 포괄하는 것을 의미했다. 비임금근로자의 고용보험 확대는 노동시장 위협의 유형 자체도 어느 정도 변화해야 할 필요성을 시사하는데 비임금근로자의 경제활동 방식이나 노동시장 위협의 형태는 임금근로

자의 그것과는 상당한 차이가 있기 때문이다. 이른바 ‘소득중심’ 고용보험이라는 접근은 단지 고용보험의 적용대상이 비임금근로자를 포괄함으로써 완결되는 것이 아니라 고용보험의 제도설계 자체가 ‘고용관계’가 아닌 ‘소득’을 보호하는 방식으로 변화해야 한다는 것을 의미하기도 한다(백승호 외, 2021; 남재욱·이다미, 2023).

그러나 기업형태적 직무노동시장의 형성을 통한 이동성 증가로 인한 사회적 위험은 그간의 논의와 결을 달리한다. 이는 그간 노동시장 취약계층에 대한 보호 확대를 중심으로 이루어졌던 고용안전망 확대 논의가 이제는 전 통적 고용보험 실업급여를 통해 충분한 보호가 이루어지고 있다고 여겼던 계층인 내부 노동시장 종사자의 새로운 위험으로부터의 보호를 확대하는 방향으로도 이루어질 필요가 있음을 의미한다.

나. 고용보험 실업급여 개선 과제

1) 자발적 실업에 대한 급여지급

유연안정성 논의나 이행노동시장 논의가 공통으로 전제하는 방향은 반드시 빈곤위험을 가진 노동시장 취약계층이 아니라고 하더라도 노동시장 이동성 증가로부터 보호받아야 한다는 것이다. 이는 노동시장 유연성 증가가 이직자들의 소득위험으로 연결되기 전에 이를 예방적으로 보호한다는 것을 의미한다.

그러나 앞서 살펴본 것처럼 우리의 고용보험 실업급여는 중산층에 대한 보호 정도가 매우 낮다. 2019년 기준 구직급여 수급자의 81.2%는 구직급여 하한선을 적용받고 있는 것으로 파악된다(한국경영자총협회, 2021: 3). 현재 구직급여가 최저임금의 80%로 설정되어 있다는 점을 고려하면, 이는 구직급여 수급자 80%의 실업 전 소득은 최저임금의 1.25배 이하라는 것을 의미한다. 이는 자발적 실업에 대해 구직급여를 지급하지 않는 것과 관련이 있다. 2021년 기준으로 고용보험 피보험자의 58.8%는 ‘개인사정으로 인한 자진퇴사’로 인해 피보험자격을 상실했는데, 이들 중 상당수는 상대적으로 안정된 고용을 가진 이들이었을 것이다. 게다가 직무중심 인사관리로 촉발된 기업형태적 직무노동시장에서의 이직 활성화 역시 개인의 자발적 선택에

의한 것이 될 가능성이 크다.

대부분의 국가에서 실업급여는 자발적 실업에 대한 일정한 제재(sanction)를 두고 있다. 이는 실업이 다른 사회적 위험에 비해 도덕적 해이(moral hazard)의 우려가 크다는 점과 관련이 깊다. 그러나 모든 국가들이 자발적 실업을 실업급여 지급에서 완전 배제하는 사유로 삼고 있는 것은 아니다. OECD의 2015년 비교연구에 따르면, 40개국 중 13개국만 자발적 실업에 대한 실업급여 수급자격을 완전히 박탈하고 있었다. 그 밖의 국가들은 자발적 실업에 대해 실업급여를 지급하되 비자발적 실업에 비해 긴 대기기간(waiting days)을 두고 실업급여를 지급하고 있었다. 실업의 사유가 무엇이든 그 실업이 생활에 일정한 영향을 줄 것으로 판단되는 상황에서는 실업급여를 통해 생활을 지원한다는 접근이다. 이는 한편으로 고용보험이 수급자가 납부한 보험료를 바탕으로 이미 획득된 권리(acquired rights)라는 인식에 기초한 것이기도 하지만, 실업급여가 보장해야 하는 위험의 범위에 대한 확대된 인식에 기초한 것이기도 하다.

만약 본 장의 논의에서 전제하고 있는 것처럼 직무중심 인사관리로의 전환이 기업형단적 직무노동시장을 형성하고, 이를 통해 비교적 안정된 고용을 가진 계층의 노동시장 이동성이 증가한다면 자발적 이직에 대한 실업급여 지급을 적극적으로 검토할 필요가 있다. 노동시장의 증대된 이동성이라

〈표 6-13〉 주요국의 자발적 실업에 대한 실업급여 제재

구분		국 가
급여 유예 (대기 기간)	0~4주	오스트리아, 헝가리, 덴마크, 체코, 리투아니아, 불가리아, 칠레, 슬로바키아
	5~9주	오스트레일리아, 사이프러스, 노르웨이, 아일랜드, 라트비아, 아이슬란드, 벨기에
	10~14주	일본, 독일, 스웨덴, 뉴질랜드, 이스라엘, 스위스, 영국, 말타, 핀란드, 폴란드
	14주 이상	프랑스, 미국
급여박탈		한국, 네덜란드, 캐나다, 루마니아, 튀르키예, 스페인, 이탈리아, 에스토니아, 헝가리, 룩셈부르크, 포르투갈, 슬로베니아

자료 : Langenbucher(2015: 24)에서 재구성.

는 위험에 대한 보장을 위해서는 고용보험이 보호해야 하는 사회적 위험의 범위 확대가 필요하기 때문이다. 이른바 ‘황금삼각형(golden triangle)’ 모델로 잘 알려진 덴마크가 <표 6-13>에 제시된 실업급여 제재에서 가장 관대한 유형에 속한다는 것을 참조할 필요가 있다.³²⁾

2) 법적 사각지대의 재검토

고용보험은 1인 이상 모든 사업장에 적용되지만 주당 15시간 미만의 초단시간 노동자나 65세 이후 새롭게 취업한 고령자는 당연적용대상에서 제외된다. 사실 65세 이상 고령자는 해외에서도 고용보험 적용대상에 포함하지 않는 경우가 적지 않다. 그러나 이와 관련해서는 우리나라와 해외의 제도적 차이를 고려할 필요가 있다. 주요 선진복지국가는 대개 안정된 연금제도를 가지고 있어 고령자의 경우 상당한 연금을 확보하고 있는 경우가 많다. 그에 비해 우리의 경우 국민연금이 아직 충분히 성숙하지 않은 상황이며, 고령자들의 노동시장 참여 의지가 강한 편이다.

이미 제3절에서 살펴본 것처럼 직무중심 인사관리로의 전환은 고령자 고용의 증대로 이어질 가능성이 크다. 이는 고령자의 경우도 ① 연금제도를 통해 충분한 소득을 확보하고 있지 않으며, ② 취업할 의지와 능력을 가지고 있지만 실업 상태인 경우 65세 미만의 노동시장 참여자와 동일하게 고용보험을 적용할 필요가 있다는 점을 시사한다. 물론 연금제도를 통해 일정수준 이상의 소득을 가진 경우는 대상에서 제외하거나 중복 조정에 관한 규정을 둘 필요가 있을 것이다.

고령자 외의 또 다른 법적 제외 대상은 초단시간 노동자다. 초단시간 노동자는 그 성격상 직무중심 인사관리로의 전환을 중심으로 하는 본 연구의

32) 덴마크와 함께 또 다른 유연안정성 모델 국가로 잘 알려진 네덜란드는 오히려 자발적 실업에 대한 제재가 우리와 함께 가장 엄격한 편이다. 그러나 덴마크와 네덜란드의 유연안정성 모델 자체의 차이를 고려할 필요가 있다. 두 국가는 모두 유연안정성 모델로 잘 알려져 있지만, 덴마크가 노동시장 이동성을 확대하는 외부적-수량적 유연성에 기초한 모델이라면 네덜란드는 시간제 고용의 적극적 활용을 통해 내부적 유연성에 기초한 모델이다. 따라서 이직을 전제로 하는 실업급여와의 연관성은 네덜란드보다 덴마크에서 분명하다고 하겠다. 덴마크와 네덜란드의 유연안정성 모델에 대해서는 조돈문(2014)을 참조.

주요 검토 대상에서는 벗어나 있다. 그러나 고용보험을 통해 유연안정성을 보장하고 이행노동시장을 지원한다는 관점에서 보면 초단시간 근로자 역시 적어도 시간비례의 원칙(pro rata temporis-principle)에 따라 근로시간만큼의 고용보험 수급권을 보장할 필요가 있다(이승윤·남재욱, 2018).

3) 급여수준

최근 우리나라 고용보험 실업급여의 급여수준과 관련된 논의는 급여 하한선 문제에 초점을 맞추어 왔다. 최저임금의 80%로 설정되어 있는 실업급여 하한선은 국제적으로 비교했을 때 높은 편이며, 소득역전의 우려가 있기에 이를 하향조정할 필요가 있다는 것이다. 2023년 10월 현재 국회에 제출되어 있는 여당의 고용보험법 일부개정 법률안들(의안번호 22318, 의안번호 23265)은 공통적으로 실업급여 하한선을 최저임금의 60%까지 낮출 필요성을 제시하고 있다.

그러나 상대적으로 우리나라 실업급여가 관대하지 않은 측면에 대한 논의는 충분히 이루어지지 않고 있다. 사회보험 방식의 실업급여를 주된 제도 형태로 운영하는 다른 국가들과 비교했을 때 구직급여의 하한선이 높은 편인 것은 사실이지만, 상한선은 상대적으로 낮다. 이를 종합적으로 고려한다면 하한선 논의와 함께 상한선과 수급기간에 관한 논의가 이루어질 필요가 있다.

직무중심 인사관리로의 전환 맥락에서 좀 더 중요성이 높은 것은 급여상

〈표 6-14〉 한국과 유럽 주요 국가의 실업급여 상·하한선 및 수급기간

구분	벨기에	덴마크	핀란드	프랑스	독일	스웨덴	네덜란드	한국	
하한선	26%	없음	18%	26%	없음	19%	27%	41%	
상한선	63%	49%	없음	226%	92%	48%	100%	48%	
수급 기간	최소	무기한	2년	300일	182일	6개월	300일	3개월	120일
	최대	무기한	2년	500일	36개월	24개월	450일	24개월	270일

주: 급여 상·하한선은 각 국가의 전일제 민간부문 평균임금대비 비율임.

자료: OECD Benefit and Wages(<http://www.oecd.org/els/soc/benefits-and-wages.htm>); MISSOC(Mutual Information System on Social Protection) Comparative tables(<https://www.missoc.org/missoc-database/comparative-tables/>), 최종접속일: 2023-10-15.

한선과 수급기간의 문제다. 기업형단적 직무노동시장에서 이동성 증가의 영향을 받을 이들이 상대적으로 안정된 고용을 가진 근로자라는 점은 급여 하한선보다 급여 상한선의 영향이 더 클 수 있을 것임을 시사한다. 실직 전 소득의 60%로 설정되어 있는 구직급여의 소득대체율이 실질적으로 작용하지 못하고 있는 것은 약 80%의 수급자가 하한선을 적용받는 현재로서는 하한선의 문제라고 보는 것이 타당하다. 그러나 내부노동시장의 이동성이 높아질 경우 오히려 상한선이 소득대체율을 무력화시키는 경우도 증가할 가능성이 크며, 이에 대응하여 현재 1일 66,000원으로 설정된 상한선의 상향 조정을 검토할 필요성이 있다.

구직급여 수급기간 역시 상대적으로 의중임금이 높은 중간계층 근로자들의 이직이 증가할 경우 국제적 수준에 맞게 조정할 필요성이 있다. 직무노동 시장은 이직자들이 자신의 직무에 맞는 일자리를 탐색할 수 있는 적절한 기간을 지원할 때 제대로 작동할 수 있을 것이기 때문이다. 물론 구직급여 수급기간 연장으로 인해 전반적인 실업기간이 증가한다면 이는 노동시장 차원에서 부정적 영향이다. 이를 관리하기 위해서는 이후에 제안할 공공고용 서비스의 기능강화가 뒷받침되어야 한다.

4) 구직급여의 반복수급 제한과 피보험 단위기간 조정

구직급여의 반복수급은 지난 2021년 이후 고용노동부에서 고용보험 개혁을 통한 관리가 필요한 문제로 지적해왔다. 이미 지난 2021년에 정부는 구직급여 반복수급을 제한하기 위해 5년간 3회 이상 구직급여 수급 시 구직급여를 삭감하고 대기기간을 최대 한 달까지 연장하는 「고용보험법 일부개정안」(의안번호 2113119)을 국회에 제출한 바 있다. 정부 교체 이후인 현재도 고용보험 수급자격의 엄격성을 제고하기 위해 피보험 단위기간 연장을 규정한 개정법률안과(의안번호 22318) 5년간 2회 이상 구직급여 수급 시 구직급여액을 삭감하는 개정법률안(의안번호 23265)이 제출되어 있는 상황이다.

실업이 도덕적 해이 가능성이 높은 사회적 위험임을 고려하면 구직급여 반복수급을 관리하는 조치는 어느 정도 필요하다. 그러나 이는 노동시장 이동성을 증가시키고, 이에 대응하는 사회적 위험을 관리한다는 유연안정성 혹은 이행노동시장 정책 관점에서 보면 적합한 방안인지 재고할 필요가 있

〈표 6-15〉 연도별 반복급여 수급자 수 및 비율

구분	2018	2019	2020	2021	2022. 8
구직급여 수급자 수(A)	1,315	1,443	1,708	1,774	1,303
반복수급자 수(B)	82	86	93	100	77
반복수급자 비율(B/A)	6.24	5.96	5.44	5.64	5.91

자료 : 고용노동부(2022. 10. 25)에서 재구성.

다. 노동시장의 이동성이 커질수록 노동시장 참여자들은 잦은 실업과 취업을 반복할 것으로 예상할 수 있기 때문이다. 물론 구직급여의 반복수급이 지속적으로 증가한다면 문제가 있다고 하겠으나, 구직급여 수급자 대비 반복수급자의 비율은 오히려 일정한 수준에서 유지되고 있다.

직무중심 인사관리로의 전환이 이직을 증가시킨다고 했을 때 이에 대응하는 사회보장제도의 조정은 오히려 반복적 실업과 취업 시에도 적절한 수준의 사회적 보호를 적용받을 수 있도록 하는 것에 있다. 이는 도덕적 해이 우려에 대응하기 위해 구직급여 피보험 단위기간 조건의 연장이나 반복수급자에 대한 제재보다는 실제로 도덕적 해이에 해당하는 사례를 파악하고 예방 혹은 제재할 수 있는 개별화된 관리가 더 바람직한 방향임을 의미한다. 고용안전망 체계에서 이 역할은 공공고용서비스가 수행해야 한다.

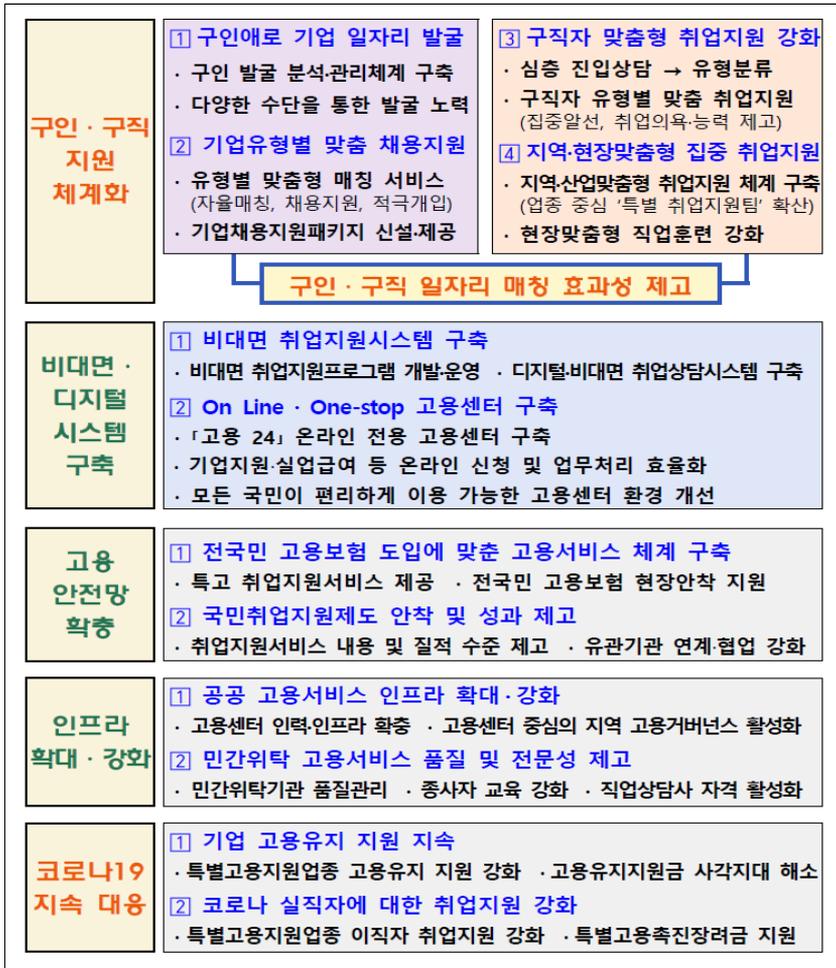
3. 직무중심 인사관리제도에 대응하는 고용서비스 개선 과제

직무중심 인사관리로의 전환이 노동시장에 미치는 영향에 있어서 고용서비스의 중요성은 매우 크다. 첫째, 고용서비스는 고령자 고용을 뒷받침하는 핵심기능을 수행한다. 둘째, 노동시장의 일반적 이동성 증가의 맥락에서도 고용서비스의 구인-구직 매칭이 제대로 작동하는 것은 중요하다. 셋째, 전술한 고용보험 실업급여의 변화로 급여 수준과 기간이 상향조정되고 자발적 이직에 대한 제재가 완화될 경우 구직급여를 둘러싼 도덕적 해이 우려는 더욱 높아지게 된다. 이에 대응하기 위해서는 고용서비스를 통해 수급자에 대한 적절한 관리 및 제재 역할을 수행할 필요가 있다.

가. 정부 고용서비스 개선 방안 검토

우리나라 공공고용서비스 관리 강화를 위한 주요한 과제들은 이미 정부의 공공고용서비스 강화 계획을 통해 제시된 바 있다. 여기에서는 지난 2021년 일자리위원회가 발표한 「공공고용서비스 강화 방안」과 2023년 발표한 「고용서비스 고도화 방안」을 중심으로 이를 살펴본다.

[그림 6-6] 공공고용서비스 강화 방안(2021. 6. 18)



자료 : 관계부처합동(2021. 6. 18.: 5).

2021년의 「공공고용서비스 강화 방안」(이하 '강화 방안')은 코로나19 상황에서 제기된 고용위기를 극복하고, 포스트 코로나에 대비한 취업지원시스템을 강화한다는 목표로 제시되었다. 여기에는 구인·구직 지원 체계화, 비대면·디지털 시스템 구축, 고용안전망 확충, 고용서비스 인프라 확대·강화, 코로나 19 대응 지속 등의 방향과 각각에 대한 세부 실행과제들이 제시되었다(관계부처합동, 2021. 6. 18.).

2023년 「고용서비스 고도화 방안」(이하 '고도화 방안')은 그간 고용센터가 코로나19의 영향 속에서 소극적 급여 지원 위주로 운영되어 왔으나, 향후 변화하는 노동시장 환경에 맞추어 활성화 위주로 개편되어야 한다는 목적으로 제안되었다. 여기에는 취약계층 고용·복지 연계를 활성화하는 한편 실업급여 수급자에 대한 활성화 조치를 강화하고, 구직자 위주의 서비스 제공에서 벗어나 기업 고용서비스를 제고하며, 고용서비스의 디지털화와

[그림 6-7] 고용서비스 고도화 방안(2023. 1. 27)

① (구직자) 「 근로빈곤층 → 구직자 → 근로자 」 도약 지원 강화(Activation)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ 취약계층 고용·복지 연계 활성화 ▪ 실업급여 수급자 Activation 강화 ▪ 전생애 경력설계 및 직업역량 도약 지원
② (기업) 기업고용서비스 강화를 통한 「 기업의 혁신 성장 」 지원
<ul style="list-style-type: none"> ▪ 산업에 대한 국가 지원 강화 ▪ 신속·유연한 인력난 해소체계 구축 ▪ 기업 맞춤형 서비스 강화
③ (서비스) 「 취업·채용 서비스 전문기관 」으로 도약
<ul style="list-style-type: none"> ▪ 디지털·온라인 고용서비스 고도화 ▪ 특화 교육 신설 등 상담 인력 전문성 강화 지원 ▪ 상담 인력의 전문성을 축적하는 방향으로 조직 운영
④ (민간) 정부 주도 → 「 민간과 함께 」 고용서비스 시장 활성화
<ul style="list-style-type: none"> ▪ 변화하는 시대에 부응하도록 「직업안정법」 전면 개정 ▪ 구직자 보호와 함께 고용서비스 산업 육성을 위한 규제 혁신 ▪ 민·관 협업 강화

자료 : 관계부처합동(2023. 1. 27.: 6).

상담의 전문성을 강화하고, 민·관 협력을 강화하고 고용서비스 산업을 육성한다는 방향이 포함되었다(고용노동부, 2023. 1. 27.).

두 차례의 고용서비스 개선방안은 몇 가지 공통적인 과제를 제시하고 있다. 여기에는 구직자 지원뿐 아니라 구인처, 즉 기업에 대한 지원을 강화해야 한다는 것, 디지털·온라인을 활용하여 상담 시스템을 개선한다는 것, 그리고 상담인력의 전문성을 강화함으로써 고용서비스를 전문화한다는 내용들이 포함된다. 서로 다른 두 정부에서 제시한 고용서비스 개선과제에 이와 같은 과제들이 공통적으로 포함되었다는 점은 이 과제들이 현재 우리의 고용서비스 현실에서 필수적인 과제들임을 시사한다.

이 두 고용서비스 방안에는 차이점도 있다. 우선 코로나19에 대한 대응은 ‘강화 방안’에만 포함되었다. 이는 두 차례의 개선방안이 제시된 시기의 차이와 관련된 것으로 볼 수 있다. 그러나 다른 차이점들은 두 방안의 좀 더 근본적인 차이를 보여준다. 우선 ‘강화 방안’은 고용취약계층에 대한 조치로 전국민 고용보험 및 국민취업지원제도와 연계한 취업지원서비스 강화를 제시하고 있는 반면, ‘고도화 방안’은 취업지원서비스 강화와 함께 실업급여 수급자의 부정수급 근절을 위한 모니터링, 조사 강화와 함께 반복수급에 대응하는 고용보험법 개정 추진을 담고 있다. 이는 부분적으로 ‘전 국민 고용보험’의 도입 정도와 관련된 시기적 차이의 문제이기도 하지만, 다른 한편으로는 실업급여 수급자를 보는 두 방안의 시각에 차이가 있음을 드러낸다.

또 다른 차이점, 즉 ‘강화 방안’에 포함된 ‘고용서비스 인프라 확대·강화’와 ‘고도화 방안’에 포함된 ‘고용서비스 시장 활성화’는 더욱 분명한 지향점의 차이를 보인다. 전자에서는 공공고용서비스 확대를 통해 고용센터가 중심이 되는 지역 고용 거버넌스를 구축하는 방향을 제시하고 있다면, 후자는 그간의 고용서비스 전달체계를 정부가 주도해왔다고 평가하고 향후에는 고용서비스 산업을 육성하기 위해 규제를 혁신하고 민·관의 협력을 강화한다는 방향이다.

나. 고용서비스 강화의 두 가지 방향

그렇다면 직무중심 인사관리로의 전환이라는 맥락에서 공공고용서비스

는 어떤 방향을 지향해야 할까? 앞서 우리나라 고용서비스 현황을 통해 파악할 수 있었던 것은 우리나라 고용서비스 체계에서 공공고용서비스의 역할은 상대적으로 취약성을 가진 노동시장 참여자를 위한 서비스로 제한되어 있다는 점이었다. 핵심 연령대의 노동시장 참여자들은 공공고용서비스를 통하기보다는 민간고용서비스를 이용하거나 그 밖의 자체적인 취업정보 획득 방법을 통하고 있다.

공공고용서비스가 구직자 측면에서 제한을 가지고 있다는 점은 구인처를 제한하는 요인이기도 하다. <표 6-11>에서 살펴본 것처럼 고용센터는 구인에 비해 구직이 부족한 상황이며, 워크넷을 이용하지 않은 기업들은 미이용 사유로 적합구직자 부족(31.5%)을 가장 많이 제시하고 있다(관계부처합동, 2021. 6. 18.: 2). 요컨대 현재 우리 공공고용서비스 모델은 전 국민을 대상으로 하는 보편적 고용서비스 모델이라기보다는 취약계층을 중심으로 하는 잔여적 고용서비스 모델에 가깝다.

우리 고용서비스 모델을 이와 같이 진단한다면 향후 고용서비스를 개선하기 위한 방안은 두 가지다. 첫째, 공공고용서비스를 강화하여 보편적 고용서비스 모델로 발전시킨다. 둘째, 공공고용서비스는 취약계층을 위한 서비스에 지속적으로 중점을 두면서 중간계층 이상의 노동시장 참여자를 위한 서비스는 민간을 통해 제공한다.

앞서 살펴본 ‘강화 방안’과 ‘고도화 방안’은 강조점은 다르지만 이 두 가지 방향을 동시에 포함하고 있다. 다만 ‘강화 방안’이 공공고용서비스 인력과 인프라 확대를 주요 방안의 하나로 삼고 있는 것과 달리 ‘고도화 방안’은 공공고용서비스 인프라 확대 없이 고용서비스 시장 활성화를 제안하고 있다는 점에서, 전자는 상대적으로 보편적 고용서비스 모델에, 후자는 상대적으로 잔여적 고용서비스 모델에 가깝다고 하겠다.

그렇다면 직무중심 인사관리와 관련된 고용서비스 개선 모델은 어떤 방향을 지향해야 할까? 직무중심 인사관리가 고용서비스 강화로 이어지는 첫 번째 측면인 고령자 고용의 경우 두 가지 모델 모두에서 공공고용서비스를 통한 관리가 가능하다. 고령자는 노동시장에서 상대적으로 취약성을 가진 집단으로 볼 수 있기 때문이다.

반면 기업횡단적 직무노동시장 형성으로 인한 이동성 증가의 경우 보편

적 고용서비스 모델에서는 공공고용서비스가 잔여적 모델에서는 민간고용서비스가 대응해야 할 위협이다.³³⁾ 그러나 여기에는 두 가지 문제가 있다. 첫째, 고용정보망은 네트워크 효과를 갖는다. 고용정보망을 구축하는 데는 상당한 초기비용이 소요될 뿐 아니라 정보망이 분절될 경우 효율성이 크게 손실된다. 노동시장에서의 인력 배치를 위한 탐색에서 시장실패의 가능성이 크고 정책적 개입이 필요한 것이 이와 같은 이유 때문이다(Cahuc and Zylberberg, 2004). 둘째, 우리나라 민간고용서비스 시장의 취약성이다. 앞서 살펴본 것처럼 우리나라 민간고용서비스 기관들은 대부분이 영세하고 효율성이 낮다. 물론 이는 민간고용서비스 기관들을 더욱 육성해야 하는 까닭이기도 하지만, 직무중심 인사관리로의 전환에 따르는 새로운 사회적 위협을 온전히 민간고용서비스 기관들이 관리해야 할 영역으로 방치할 수 없는 이유이기도 하다.

고용서비스와 직무중심 인사관리가 연결되는 세 번째 측면인 실업급여 관대성 향상에 대응하는 실업급여 수급자 관리 역시 공공고용서비스의 강화를 필요로 하는 요인이다. 실업급여 수급자의 도덕적 해이 가능성을 모니터링하고 필요 시 제재를 가하는 일은 공공의 역할일 수밖에 없기 때문이다. 물론 실업급여 수급자에 대한 관리 역할은 공공이 수행하며 고용서비스는 민간이 제공하는 협업 모델의 설계도 충분히 가능하다. 그러나 이 경우에도 공공고용서비스가 현재에 비해 그 역할과 기능을 강화해야 하는 것은 분명하다.

사실 실무적인 과제의 측면에서 공공고용서비스에 대한 정책과제는 이미 지난 수년간 정부가 발표한 고용서비스 제고 방안들에 포함되어 있다. 앞서 ‘강화 방안’과 ‘고도화 방안’을 통해 살펴본 것처럼 기업 대상 서비스 강화를 통한 구인처 확대, 디지털·온라인 상담 인프라 강화, 공공고용서비스 상담 인력의 역량과 전문성 제고는 필수적인 과제다. 여기에 공공고용서비스의 보편적 모델을 지향하든 잔여적 모델을 지향하든 주요 선진복지국가와 비교할

33) 물론 보편적 고용서비스 모델이라고 해서 모든 국민의 이직을 공공고용서비스가 책임지는 것은 아니다. 다만 고용서비스 체계에서 공공고용서비스가 핵심적 역할을 수행하며, 공공이 구축한 고용정보망을 통해 구인구직을 뒷받침한다는 전체 위에서 민간이 보충적·보완적 역할을 수행하는 것이다.

때 현저히 부족한 인력과 인프라를 어느 정도는 확대·강화할 필요가 있다.

다만 이와 같은 고용서비스 개선과제를 추진함에 있어서 공공고용서비스의 궁극적 방향을 어떻게 설정할 것인가는 중요하다. 만약 보편적 공공고용서비스 모델을 지향한다면 고용정보망의 집적 및 고용서비스의 핵심인 원스톱 서비스 기관(one-stop shop)인 고용복지 플러스 센터의 강화가 더욱 중요한 과제가 되며, 이를 위한 인력과 인프라의 확대가 상당한 수준으로 이루어져야 한다.

본 장에서 살펴본 것처럼 직무중심 인사관리로의 전환의 맥락에서 증가한 노동시장 이동성에 대응하는 측면에서 볼 때는 보편적 공공고용서비스 모델의 제도적 정합성이 더 높다. 이는 고용서비스 개선을 위한 우리의 핵심적 과제가 고용서비스의 인력과 인프라 강화와 함께 고용정보망의 집적을 통해 고용서비스 체제 공공고용서비스의 핵심적 기능을 중심으로 재설계되어야 한다는 것을 의미한다.

제5절 소 결

본 장에서는 직무중심 인사관리로의 전환이 노동시장에 미치는 영향을 중심으로 이에 대응하기 위한 사회보장제도의 과제를 연금제도와 고용안전망 측면에서 살펴보았다. 직무중심 인사관리 자체는 개별 기업의 인사관리 체계라는 점에서 필연적으로 노동시장 효과를 갖는 것은 아니다. 그러나 우리나라에서 직무중심 인사관리 논의가 이루어지는 맥락은 직무중심 인사관리 전환을 통해 기대할 수 있는 노동시장 효과를 배경으로 이루어지고 있다. 여기에는 연공급에서 직무급으로의 전환이 기업의 고령자 고용 부담을 완화함으로써 고령자 고용이 활성화될 것이라는 기대와, 기업횡단적 직무노동시장의 형성이 기업 간 임금격차를 완화하고 노동시장의 경직성을 해소하여 유연성이 증가할 것이라는 기대가 포함된다. 사실 기업의 인사관리방식 전환만으로 노동시장에서 이런 정도의 변화가 나타날 것이라고 낙관할

수는 없다. 그럼에도 직무중심 인사관리 논의가 노동시장의 변화와 맥락에서 이루어지고 있다는 점은 그와 같은 변화가 가져올 노동시장 위험에 대응하는 사회보장제도의 조정을 필요로 하는 요인이기도 하다.

직무중심 인사관리로의 전환이 고령자 고용의 증가로 이어진다는 측면에서는 연금제도의 조정을 필요로 한다. 본 장에서는 국민연금과 퇴직연금에 초점을 맞추어 제도개선의 과제들을 제시하였다. 국민연금의 경우 현재 법정 정년-가입상한연령-수급개시연령 상이에 공백이 존재하고 있어 가입상한연령 연장을 통해 이를 해소할 필요가 있다. 국민연금의 가입상한연령 연장은 가입자의 가입기간을 증가시킴으로써 노후소득을 제고할 수 있지만, 이는 가입자의 보험료 부담을 증가시키고, 기업의 고령자 고용유인을 약화시키며, 국민연금 A값을 낮추는 문제를 초래한다. 그러나 가입상한연령 연장이 직무중심 임금체제와 결합될 경우 기업의 고령자 고용유인 감소를 최소화할 수 있고, 이는 고령자 계속고용 효과를 갖기에 가입자의 보험료 부담이나 국민연금 A값 저하 문제에 효과적으로 대응할 수 있다.

국민연금 측면의 또 다른 개혁은 실업크레딧 강화에 있다. 직무중심 인사관리로의 전환으로 인한 기업횡단적 직무노동시장 형성은 노동시장 이동성을 높이는데 이 경우 이직 중간의 경력 공백 증가가 장기적으로 연금하향 효과를 갖기 때문이다. 실업기간을 연금 가입 기간으로 산입하여 노령연금 수급액을 높이는 실업크레딧은 이에 대응할 수 있는 제도인데, 현재 우리나라의 실업크레딧은 적용대상, 산입기간, 인정소득, 재정부담의 모든 측면에서 가입자에게 관대하지 않은 설계를 가지고 있어 개선이 필요하다.

임금에서 연금으로 전환하는 과정에서 소득 크레바스를 감소하는 부분연금제도는 국민연금의 다른 개혁에 비해 직무중심 인사관리로의 전환과의 직접 관련성은 낮다. 그러나 부분연금제도는 고령자 고용 증가라는 환경에서 고령 근로자가 근로시간을 단축하고 임금과 연금을 결합하는 경과기간을 보장함으로써 사회적 위험을 감소시킬 수 있다.

직무중심 인사관리로의 전환은 퇴직연금과도 복합적 관련성을 가지고 있다. 우선 노동시장의 이동성이 높을수록 퇴직연금의 통산성 보장 중요성이 커진다. 여기에 더하여 고령자 고용 증가는 퇴직연금 기금을 증가시키는데, 그렇다면 퇴직연금이 노후소득보장제도로서 가지고 있는 결함을 보완할 필

요성이 더욱 커진다. 현재 우리나라 퇴직연금의 가장 큰 문제는 이 제도가 실질적으로 노후소득보장제도로 기능하지 못하고 있다는 것이다. 이를 개선하기 위해서는 퇴직연금을 의무화하고, 지급방식으로 종신연금을 선택하게 하는 한편, 일시금 선택이나 중도인출을 제한하는 조치가 필요하다. 또한 퇴직연금의 통산성을 제고하기 위해서는 IRP 계정의 이직 후 해지를 제한하고, IRP 의무가입연령을 고령자 고용 증가에 맞추어 연장해 가야 한다.

고용안전망 측면에서는 직무중심 인사관리로의 전환에 따르는 이직 증가에 대응하는 고용보험 실업급여와 고용서비스 강화가 요구된다. 우선 고용보험 실업급여는 내부노동시장 종사자의 이동성에 대응할 수 있도록 자발적 실업에 대한 규제를 완화하고, 고령자와 단시간 노동자에게 고용보험 적용을 확대하며, 급여수준과 기간을 상향조정할 필요가 있다. 최근 고용보험 개혁을 위한 논의로 구직급여 반복수급에 대한 제한 및 피보험 단위기간 조건의 엄격화가 논의되고 있다. 그러나 이는 직무중심 인사관리로의 전환에 따르는 이직 증가라는 사회적 위험에 대응하는 사회보장제도의 강화라는 맥락과는 부합하지 않는다.

고용서비스는 직무중심 인사관리로의 전환과 관련성이 높다. 고용서비스는 고령자 고용을 뒷받침하고, 노동시장 이동성 증가에 대응하며, 실업급여 관대성 증가에 따르는 도덕적 해이 위험을 관리할 수 있다. 이를 위해서는 고용정보망 집적과 고용센터 인력 및 인프라 확대를 중심으로 하는 보편적 공공고용서비스 모델로의 발전이 필요하다.

제 7 장

결 론

제1절 연구의 요약 및 종합

이상에서 우리나라의 직무중심 인사관리제도 정착을 위한 정책적인 과제들을 분야별로 살펴보았다. 직무중심 인사관리는 어느 특정 영역에서만만의 단기간의 노력으로 쉽게 정착되는 것은 아니고 장기간에 걸친 복합적인 노력이 누적되어야 비로소 가능할 것으로 보인다. 이 보고서는 어느 분야에서 어떠한 노력이 필요한지를 보여주는 하나의 예시로서 활용될 수 있을 것이다.

이 연구에서는 직무중심 인사관리제도 정착을 위해 기업의 인사관리, 성과관리제도, 기업의 교육훈련제도, 그리고 국가의 사회보장제도 등 영역에서 어떠한 변화와 노력이 필요한지를 살펴보았다. 이를 위해 각 영역별로 어떠한 이론적인 논의가 이루어져 왔는지를 살펴보고, 주요 국가들의 제도에 대해서도 살펴보았다. 그리고 주요 기업의 제도에 대해서도 사례분석을 통해 살펴보았다. 이를 분석하여 각 영역별로 어떠한 정책적인 노력이 필요한지를 제안하는 방식으로 각 장을 구성하였다. 하지만 각 장의 영역들이 서로 다르기 때문에 일부 장에서는 약간 다른 구성을 취하기도 하였다.

이 보고서는 이미 각 장에서 영역별 정책적 제안을 제시하였기 때문에 결론 부분에서 별도의 정책적인 제안을 제시하지는 않을 것이다. 각 장에서 제시된 정책적인 제안은 해당 분야 전문가의 정책에 대한 대안이기 때문에

하나의 예시로 보는 것이 타당할 것이다. 이 연구에서는 정책적인 대안을 각 영역별로 살펴보았기 때문에 영역을 아우르는 큰 틀의 제안은 이루어지기 어려운 것이 이 연구의 한계라고 하겠다. 향후 연구에서는 각 영역을 서로 연계하여 직무중심 인사관리제도를 정착시킬 수 있는 방안에 대한 연구도 필요할 것으로 보인다.

우리나라는 비록 속인주의 중심으로 인사관리를 시작하였지만 현재는 직무중심의 성격도 많이 갖추어가고 있는 것으로 보인다. 속인주의와 직무주의 모두 각각의 장점과 단점을 가지고 있기 때문에 직무중심으로 시작한 서구에서는 속인주의의 특성을 그리고 속인주의에서 시작한 우리나라와 일본은 직무주의의 특성을 더 많이 반영하는 방식으로 서로 변화하고 있는 상황으로 보인다. 우리나라가 직무중심 인사관리제도를 구축해 나간다고 하더라도 이는 서구의 직무주의와는 다를 것이고, 또한 일본의 방식과도 다를 것이다. 우리나라의 노동시장, 기업, 그리고 근로자의 특성이 서구와도 다르고 일본과도 다르기 때문이다. 따라서 우리나라는 우리나라 특성에 적합한 직무중심 인사관리제도를 구축해 나갈 수 있는 방안을 마련하는 것이 필요하다. 이 보고서의 분석 및 정책적인 제언이 이러한 방향에 도움이 될 수 있기를 기대해 본다.

참고문헌

- 고용노동부(Work-Net : 고용안정정보망, EIS : 고용정보통합분석시스템)
_____ (2016), 『임금체계 개편을 위한 가이드북』.
_____ (2021. 6. 18), 공공고용서비스 강화 방안.
_____ (2022), 퇴직급여제도 매뉴얼.
_____ (2022. 10. 25), 「실업급여 부정수급을 뿌리 뽑도록 하겠습니다」, 보도 자료.
_____ (2022. 12. 19), 2021년 퇴직연금 통계 결과.
_____ (2023. 1. 27), 고용서비스 고도화 방안.
고용노동부 노사협력정책과(2019), 『직무중심 인사관리 따라잡기』.
_____ (2019), 『직무주의 인사관리 따라잡기 요약본』.
_____ (2019), 『직무주의 인사관리 따라잡기』.
_____ (2020), 『공공서비스업종 업종별 직무평가 도구 활용 매뉴얼』.
_____ (2021), 『업종별 직무평가 도구 활용 사례집』.
고용노동부 홈페이지, 「실업크레딧 지원」(www.moel.go.kr), 최종접속일 : 2023. 10. 6.
고용보험 홈페이지, 「고용보험료 안내」(www.ei.go.kr), 최종접속일 : 2023. 3. 31.
_____, 「실업급여란?」(www.ei.go.kr), 최종접속일 : 2023. 10. 14.
고용노동부 · 금융감독원(2023), 2022년도 퇴직연금 적립 및 운용현황 분석.
고용노동부 · 노사발전재단(2023), 2023년 일터혁신 컨설팅 지원사업 리플릿.
고용보험 비정형통계(www.ei.go.kr), 최종접속일 : 2023. 10. 15.
관계부처합동(2020. 12. 23), 모든 취업자를 실업급여로 보호하는 전국민 고용보험 로드맵.

- 국민연금 공단 홈페이지, '알기쉬운 국민연금' 항목(www.nps.or.kr). 최종접속일 : 2023.7.30.
- 국민연금 재정추계전문위원회(2023), 제5차 국민연금 재정계산 재정추계결과.
- 권현지·함선유(2017), 「연공성임금을 매개로 한 조직내 관계적 불평등 : 내부자-외부자 격차에 대한 분석」, 『산업노동연구』 23(2), 1~45.
- 길현종(2017), 「고용서비스 개선방향」, 『노동리뷰』 146, pp.46~56.
- 김근주(2020), 「고용안전망 체계 개편의 방향과 정책적 검토 사항」, 『노동정책연구』, 123~153.
- 김기선(2023), 「고용연장의 입법정책적 과제」, 『노동리뷰』 215, pp.29~41.
- 김동배·박우성·박호환·이영면(2005), 『임금체제와 결정방식』, 한국노동연구원.
- 김범준·신재용(2013), 「사내독립기업제도를 위한 책임회계시스템 구축 - 글로벌텔레콤 사례」, 『회계저널』 22(4), pp.273~299.
- 김성수·박친희·김태호(2007), 『한국기업 성과급제도의 변천』, 서울대학교 경영연구소, 기업경영사 연구총서 13, 서울대학교 출판부.
- 김세움·정진호·류성민(2015), 『임금 및 생산성 국제비교연구』, 한국노동연구원.
- 김용민·김기태·김종현·류성민·윤동열·이동섭·조봉순·조윤희·최성범·최연·최우재 공역(2014), 『인적자원관리』 8판, McGraw Hill Education.
- 김재원·유규창(2016), 「직무분석을 활용한 직무중심 인사관리와 고령화가 기업 성과에 미치는 영향」, 『노동정책연구』 16(2), pp.65~92.
- 김진수·권소영·유혜림(2015), 「국민연금 실업크레딧의 실효성에 대한 연구 : 급여수준 적정성 및 적용가능성을 중심으로」, 『사회보장연구』 31(3), pp.49~74.
- 김태성·김진수(2014), 『사회보장론』, 청목출판사.
- 김태일·신영민(2022), 「OECD 국가 비교를 통한 국민연금 보장성 강화 방안」, 『정부학연구』 28(3), pp.225~253.
- 김현경(2023), 「코로나19 범유행 이후 고용안전망 변화 및 정책과제」, 『보건

복지포럼』 318, pp.7~21.

김현옥·이명주(2020), 「직무중심 인사제도 구축을 위한 직무급 도입 영향요인 분석」, 『전문경영인연구』 23(4), pp.405~419.

김희원·이종구·오성욱(2023), 「한국, 호주 고용서비스 민간위탁사업 성과 평가 비교분석 연구」, 『아태연구』 30(1), pp.155~177.

남재량(2018), 『정년 60세 이상 의무제 시행의 고용효과 연구』, 한국노동연구원.

남재욱(2017), 「노동시장 구조 변화에 따른 실업 관련 제도의 변화와 성과 연구」, 연세대학교 박사학위논문.

_____ (2023), 「정부 고용보험 개편안의 문제점과 고용안전망 개선방향 모색」, 정부의 고용보험 개편 문제점 및 개선방향 토론회 자료집, pp.25~58.

남재욱·이다미(2023), 「노동시장 취약계층의 구성변화와 근로환경 분석: '1인 비임금근로자'를 중심으로」, 『산업노동연구』 29(2), pp.139~177.

남찬섭·한신실·주수정·박나리·유희원(2022), 「국민연금의 급여 수준, 과연 낮지 않은가?: OECD 타 회원국과의 비교」, 『비판사회정책』 76, pp.23~58.

류건식·강성호(2021), 「IRP 퇴직연금제도의 연속성 평가 및 과제」, 『kiri 고령화리뷰』 37.

류재린·정해식·이용하·신화연·이다미·이지혜(2022), 『공적연금 재구조화 방안 연구』, 한국보건사회연구원.

미래노동시장연구회(2022), 「공정한 노동시장, 자유롭고 건강한 노동을 위하여」, 미래노동시장연구회 권고문.

민효상·남재욱(2017), 「지방정부 노인연령기준 조정의 재정효과와 노인빈곤측면의 과제: 경기도를 중심으로」, 『한국사회복지조사연구』(55), pp.123~148.

박경환(2014), 「비정규직 차별의 한, 유럽 비교연구: 직무급으로 임금체계 개선 관점에서의 해결책 탐색」, 『유럽연구』 32(4), pp.151~188.

박명준(2021), 「독일의 고령자 고용지원 정책」.

이승호·박명준·김근주·주은선·이다미·손동영(2021), 『고령자 고용지원 정책의 국가 비교 연구』, 한국노동연구원, pp.9~54.

- 박명준(2022), 「사회적 직무급에 기반한 산업별 임금체계의 구상: 독일의 타 리프시스템과 한국적 함의」, 임금불평등 해소를 위한 임금체계 대안 모색 토론회 자료집.
- 박용철(2019), 「동일노동 동일임금 실현을 위한 임금체계 모색」, KSLI Issue Paper 제111호(2019-10호).
- 박우성(2019), 「고령시대의 지속가능한 임금시스템」, 『노동리뷰』 115, pp.26~42.
- 박은정·권오성·남재욱·김소진·김봄이(2021), 『새로운 직업안정 체계 구축을 위한 기초연구』, 한국노동법학회.
- 박준성·김환일(2008), 「한국기업 임금체계의 역사적 변화에 관한 연구」, 『인사관리연구』 32(3), pp.1~37.
- 박태주(2016), 「노동은 대안성장전략의 주체가 될 수 있는가: 산별체제의 구축을 위한 시론」, 『노동연구』 33, pp.129~168.
- 박희준(2017), 「사무직군 연공급과 직무급 비교: 직무급은 연공급의 대안인가?」, 『조직과 인사관리연구』 41(1), pp.95~116.
- 반가운·김미란·김봄이·박동진·최혜란(2018), 『한국의 기업은 왜 교육 훈련에 투자하지 않는가?』, 한국직업능력개발원.
- 반가운·김봄이·박동진(2017), 『한국의 스킬과 노동시장 성과: 국제비교를 중심으로』, 한국직업능력개발원.
- 반가운·김봄이·남재욱·김영빈·오계택·최혜란(2020), 『한국의 노동자는 왜 역량을 발휘하지 못하는가』, 한국직업능력개발원.
- 방하남·남재욱(2016), 「고용보험의 사각지대와 정책과제에 관한 연구: 실업급여를 중심으로」, 『사회복지정책』 43(1), pp.51~79.
- 배진한(2018), 「기업 내부노동시장 변화와 인적자원개발 투자 유인」, 『노동경제논집』 41(1), pp.83~124.
- 백승호·이승윤·김태환(2021), 「비표준적 형태의 일과 사회보장개혁의 남아 있는 과제들」, 『사회보장연구』 37(2), pp.139~176.
- 변준석·윤병우·오윤경·고제현(2023), 『포괄적 연금통계 개발 및 활용방안 연구』, 통계청.
- 성재민(2023), 「향후 인구변동과 60세 이상 청년 의무화 이후 노동시장 변화」,

『노동리뷰』 215, pp.7~28.

성재민(2023), 「우리나라 노동시장 이중구조와 정책방향」, 상생임금위원회
노동시장 이중구조 해소 토론회.

성재민·강신혁·방형준(2020), 『규모 간 임금격차 변화 원인과 정책방향』,
한국노동연구원.

성혜영·한정림·김아람(2022), 『국민연금 가입연령 상한 조정을 위한 기초
연구』, 국민연금연구원.

송기준·송학준(2008), 「우리나라 임원보상 공시제도의 문제점 및 개선방안
에 관한 연구: 한미 비교분석을 중심으로」, 『회계연구』 13(3), pp.355
~395.

송민수(2017), 「직무급 도입: 어떻게 추진할 것인가?」, 『월간 노동리뷰』
2017년 9월호.

안정인·김유진(2018), 「대규모기업집단, 최고경영자의 영향력 그리고 최고
경영자의 미등기임원 전환: 개별 임원보수 공시를 중심으로」, 『회계
저널』 27(5), pp.167~193.

안정인·서윤석(2021), 「실질적 최고경영자의 존재와 임원 보수의 공시품질」,
『회계학 연구』 46(1), pp.289~321.

안주엽(2014), 「합리적 정년연장과 정책과제」, 『산업관계연구』 24(1), pp.87~
108.

오건호(2021), 「한국 노후소득보장의 재구조화 연구: 계층별 다층연금체계
를 중심으로」, 『한국사회정책』 28(4), pp.123~157.

오계택(2017), 「효율적이고 공정한 인사관리로」, 『노동리뷰』 2017년 4월호.

_____(2022), 「임금체계 개선을 위한 노동정책 방향과 과제」, 『노동리뷰』
205, pp.49~54.

오계택·김봄이·양동훈·김태형·박우성·유규창·이혜정(2022), 『속인
주의와 직무중심 인사관리의 균형』, 한국노동연구원.

오계택·윤정규·양동훈(2018), 『우리나라 노동시장에서의 '공정한 임금제
도' 연구』, 한국노동연구원.

오성욱(2017), 「적극적 노동시장정책의 핵심 실천수단으로서 고용서비스의
과제」, 『직업과 고용서비스 연구』 12(2), pp.1~13.

- 우해봉·한정림(2017), 「국민연금 의무 가입 연령 조정의 세대별 노후소득보장 효과 분석」, 『사회복지정책』 44(2), pp.5~27.
- 우해봉·한정림(2015), 「다층소득보장체계의 수급권 구조와 급여 수준 전망 : 국민연금과 퇴직연금을 중심으로」, 『보건사회연구』 35(1), pp.299~329.
- 월간 인사관리(2023-5월호), 「한국인사관리협회(KPI) 연봉(임금) 실태 조사 : 2022년 임금 기준」, pp.32~37.
- 유규창(2014), 「한국기업의 임금체계 : 직무급이 대안인가?」, 『노동리뷰』 107, pp.37~54.
- 유규창·이혜정(2021), 『적소적재』, 플랜비디자인.
- 유길상(2022), 「전 국민 고용보험제와 허들」, 안상훈 외, 『자영업, 플랫폼 노동 그리고 복지국가』(7장), 학지사.
- 유호선(2016), 『국민연금 크레딧제도 개선방안』, 국민연금연구원.
- 윤용석·이건·이한상·한승수(2015), 「대규모 기업집단 소속 여부가 임원의 개인별 보수공시에 미치는 영향」, 『경영학 연구』 44(4), pp.1071~1103.
- 이건목(2014), 「기업 임원보수 공개제도의 쟁점과 과제」, 『이슈와 논문』 850, 국회입법조사처.
- 이경훈(2008), 「미국 공시제도의 개요와 운용사례」, 한국상장사협의회.
- 이다미(2019), 「유럽 주요국의 연금제도 변화와 빈곤 측면에서의 성과 비교 연구 : 노동시장 구조와의 결합」, 『한국사회정책』 26(3), pp.251~285.
- 이다미·정해식·전지현(2021), 『국민연금 가입상한연령 연장의 적절성 연구』, 한국보건사회연구원.
- 이덕재(2022), 「외국 고용서비스 인력 현황 국제비교」, 『계간 고용이슈』 2022년 가을호, pp.68~89.
- 이병훈(2014), 「법정 정년연장에 따른 노사갈등 이슈와 정책과제」, 『산업관계연구』 24(1), pp.1~19.
- 이병희(2009), 「임금근로자의 노동시장 위험과 고용보험의 고용안전망 역할 평가」, 『경제발전연구』 15(1), pp.69~93.

- _____ (2010), 「고용안전망 평가와 개선방안」, 『노동리뷰』 58, 37~51.
- _____ (2020), 「보편적 고용보험의 쟁점과 과제」, 『노동리뷰』 183, 57~71.
- 이병희 · 강신욱 · 김문정 · 성재민 · 강희정 · 류재린 · 박종식 · 고창수 · 김혜원 · 이승호 · 오상봉 · 이다미 · 송창길 · 고숙자 · 여나금 · 이재은 (2022), 『소득기반 사회보험 혁신』, 경제인문사회연구원.
- 이승계(2012), 「성과주의 보상제도의 문제점과 개선방안 연구」, 『인적자원 관리연구』 20(3), pp.1~22.
- 이승길(2013), 「고령자 고용촉진법에 따른 임금피크제에 관한 소고」, 『노동법학』 48, pp.31~93.
- 이승윤 · 남재욱(2018), 「네덜란드 근로시간 유연화와 사회보장제에 대한 사례연구 : 시간비례원칙을 중심으로」, 『사회보장연구』 34(2), pp.125~155.
- 이장원 · 송민수 · 김윤호 · 이민동(2015), 『임금직무체계 변화실태와 직무급의 과제』, 2015 임금직무혁신사업 연구시리즈, 한국노동연구원.
- 이정우(2010), 「점진적 퇴직제도의 도입방안」, 한국노총 정책토론회 : 정년과 연금 수급 연계를 위한 사회정책과제 자료집.
- _____ (2011), 「독일 점진적 퇴직제도와 우리나라 고령자 고용 및 사회정책에서의 시사점」, 『한국사회』 12(1), pp.135~171.
- 이창민과 이총희 (2016), 「임원보수의 성과연동 분석(2014-2015)」, 경제개혁리포트 2016-9호, 경제개혁연구소.
- 이철승(2017), 「결합노동시장지위와 임금불평등의 확대(2004~2015)」, 『경제와 사회』 115, pp.103~144.
- 이혜정 · 유규창 · 명순영(2019), 「직무중심 인사관리가 구성원의 태도에 미치는 영향」, 『조직과 인사관리연구』 43(3), pp.149~176.
- 임금직무정보시스템 홈페이지(www.wage.go.kr), 최종접속일 : 2023. 9. 18.
- 임현경(2021), 「2021 책임투자리뷰(2) 임원보수 공시 현황과 사례 : 미국 임원보수 공시와의 비교」, 한국기업지배구조원.
- 장지연(2018), 「보편주의가 작동하는 고용안전망 : 소득보장과 능력개발기회」, 『노동리뷰』 163, pp.88~100.
- 장지연 · 홍민기(2020), 「전 국민 고용안전망을 위한 취업자 고용보험」, 『노

- 동리뷰』 183, pp.72~84.
- 장철준·한은희·김주현(2017), 「헌법상 평등원칙에 입각한 정년제도와 기대 은퇴연령: 미국과의 비교를 중심으로」, 『미국헌법연구』 28(2), pp.373~400.
- 전병유(2018), 「우리나라 노동시장 분절화의 구조와 시사점」, 『노동리뷰』 163, pp.21~35.
- 정순돌·이미우(2012), 「우리나라, 미국, 네덜란드의 고용상 연령차별 금지법: 연령차별의 개념과 적용대상」, 『보건사회연구』 32(2), pp.118~142.
- 정승국·노광표·김혜진(2014), 『직무급과 한국의 노동』, 한국노동연구원.
- 정이환(2007), 「기업규모인가 고용형태인가: 노동시장 불평등의 요인 분석」, 『경제와 사회』, pp.332~355.
- _____ (2010), 「기업내부노동시장을 넘어?: 일본에서의 기업 내 연공임금 극복 시도」, 『경제와 사회』, pp.233~265.
- _____ (2014), 「국제비교를 통해서 본 한국의 고용불안정」, 『경제와 사회』 103, pp.103~128.
- _____ (2015), 「한국 임금불평등 구조의 특성: 국제비교를 중심으로」, 『한국사회학』 49(4), pp.65~100.
- 정진철·박지성·이수진·임효창·한주희 공역, 『인적자원관리』 7판, McGraw Hill Education.
- 정진호(2022), 「60세 정년 의무화의 고용효과」, 경제사회노동위원회, 고령사회대응연구회 활동보고서, pp.159~174.
- 정창률(2014), 「퇴직연금의 사회정책적 기능 강화 방안 연구: 소득보장 부문을 중심으로」, 『한국사회정책』 21(4), pp.165~194.
- _____ (2021), 「퇴직연금 지급방식 개선에 관한 연구」, 『한국사회정책』 28(4), pp.43~70.
- _____ (2023), 「노후소득보장 기능 강화를 위한 퇴직연금의 과제: 시장 창출, 시장 수정, 시장 보상의 관점에서」, 『한국사회정책』 30(1), pp.189~215.
- 정호석(2022), 『연공급 완화 기반의 임금체계 개선: 민간 및 공공기관 사례를 중심으로』, 한국능률협회컨설팅.

- 조돈문(2014), 「유연안정성 모델의 두 유형 : 덴마크와 네덜란드의 유연안정성 모델 비교」, 『스칸디나비아 연구』 15, pp.31~61.
- 조성재(2014), 「임금구조 합리화를 지향하는 노사 교섭 전략」, 『노동리뷰』 112, pp.19~36.
- 조영곤·박철형(2018), 『개별 보수 공시제도가 임원보수와 기업지배구조』. 주식회사 SK, 2022년 사업보고서, 금융감독원 전자공시시스템.
- 주은선(2021), 「핀란드의 고령자 고용촉진 정책」, 이승호 외, 『고령자 고용지원 정책의 국가 비교 연구』, 한국노동연구원, pp.55~113.
- 최영기(2011), 「사회적 타협을 통한 국가고용전략의 수립은 유효한가?」, 『산업관계연구』 21(3), pp.1~32.
- 최흥기(2020), 「초고령사회를 대비한 고령자 고용의 쟁점과 과제」, 『노동법논총』 50, pp.31~85.
- 통계청(2022), 2022년 5월 경제활동인구조사 고령층 부가조사.
 _____(2022. 8), 경제활동인구조사 근로형태별 부가조사.
- 플렉센슈타인(2019), 『사회정책전략 수립을 위한 의제발굴 연구』, 한국직업능력개발원.
- 한국경영자총협회(2021), 우리나라 구직급여 상·하한액 문제점과 개선방안.
- 『한국경제』(2021. 1. 26), 「SK, 내년부터 전면 대졸 수시채용…삼성은?」(www.hankyung.com/article/202101261782i).
- 한상용, 문혜정(2020), 『보험회사 경영자에 대한 보상체계 연구』, 보험연구원.
- Anttonen, A. and Sipilä, J.(2012), “Universalism in the British and Scandinavian social policy debates,” Anttonen et al.(eds), *Welfare State, Universalism and Diversity*, Edward Elgar, pp.14-41.
- Apple Inc.(2022), Proxy Statement, US. Security Exchange Commissions.
- Aycan, Z.(2005), “The interplay between cultural and institutional/structural contingencies in human resource management practices,” *The International Journal of Human Resource*

- Management* 16(7), pp.1083-1119.
- Ban, G. W.(2021), "Estimation of the human capital depreciation rate : An international comparison and policy implications in South Korea," Choi, Y. J., Fleckenstein, T. and Lee, S. C. (eds.), *Welfare Reform and Social Investment Policy in Europe and East Asia : International Lessons and Policy Implications*, pp.213-263, Bristol : Policy Press.
- Berg, E.(2013), "An Upgraded Job Evaluation Process at Mayo Clinic," *Workspan* 56(9), p.49.
- Bonoli, G.(2013), *The origins of active social policy : Labour market and childcare policies in a comparative perspective*, Oxford University Press.
- Brewster, C. and W. Mayrhofer(2018), "Comparative HRM : The debates and the evidence," D. G. Collings, G. T. Wood, & L. T. Szamosi (eds.), *Human resource management : a critical approach*, Routledge, pp.358-377.
- C. Edward Fee, Zhi Li and Qiyuan Peng(2023), "Hidden Gems : Do Market participants respond to performance expectations revealed in compensation disclosures?," *Journal of Accounting and Economics* 75, 101519.
- Cahuc, P. & Zylberberg, A.(2004), *Le chômage, fatalité ou nécessité?*, Champs actuel.
- Cira, D. J., & Benjamin, E. R.(1998), "Competency-based pay : A concept in evolution," *Compensation & Benefits Review* 30(5), pp.21-28.
- Cohen, L. E.(2013), "Assembling jobs : A model of how tasks are bundled into and across jobs," *Organization Science* 24(2), pp.432-454.
- Cybulski, C. G., Sever, S. C., & Stoskopf, G. A.(May 2019), "The evolution of salary structures : Are broadbands a thing of the past?," *Workspan*. <https://worldatwork.org/workspan/articles/the-evolution-of-salary-structures>.
- Dochu, Bao, Linxin Su and Yong Zhang(2022), "The real effects of

- disclosure regulation : Evidence from mandatory CFO compensation disclosure,” *Journal of Accounting Public Policy* 41, 106995.
- Esping-Andersen, G.(1999), *Social foundations of postindustrial economies*, Oxford University Press.
- Gerhart, B.(2022), *Compensation* (14th Edition), New York : McGraw-Hill Education.
- Gough, I.(2008), “European welfare states : explanations and lessons for developing countries,” Dani & Haan(eds.), *Inclusive states : Social policy and structural inequalities*, World Bank Publications, pp.39-72.
- Her-Jiun Sheu, Huimin Chung and Chih-Laing Liu(2010), “Comprehensive Disclosure of Compensation and Firm Value : The Case of Policy Reforms in an Emerging Market,” *Journal of Business Finance and Accounting* 37(9), pp.1115-1144.
- Horak, S., & Yang, I.(2019), “Whither seniority? Career progression and performance orientation in South Korea,” *The International Journal of Human Resource Management* 30(9), pp.1419-1447.
- Jeh-Hyun Cho, Iny Hwang, Jeong-Hoon Hyun and Jae-Yong Shin(2020), “Compensation Consultant Fees and CEO Pay,” *Journal of Management Accounting Research* 32(1), pp.51-78.
- Jeong-Hoon Hyun, Bum-Joon Kim, Sewon Kwon and Jae-Yong Shin(2014), “The Effects of Corporate Governance, Competition, and Political Costs on Strategic Executive Pay Disclosure : Evidence from Korea,” *Journal of Management Accounting Research* 26(2), pp.195-220.
- John. R. Robinson, Yanfeng Xue and Yong Yu.(2011), “Determinants of Disclosure Noncompliance and the Effect of the SEC Review : Evidence from the 2006 Mandated Compensation Disclosure Regulations,” *The Accounting Review* 86(4), pp.1415-1444.
- Kevin J. Murphy and Tatiana Sandino(2010), “Executive pay and “independent” compensation consultants,” *Journal of Accounting*

- and Economics* 49, pp.247-262.
- Kevin J. Murphy and Tatiana Sandino(2020), "Compensation Consultants and the Level, Composition, and Complexity of CEO pay," *The Accounting Review* 95(1), pp.311-341.
- Kim, So Yeon Kang Ryun Lee, Hyun Han Shin(2016), The Enhanced disclosure of executive compensation in Korea, *Pacific-Basin Finance Journal* 43, pp.77-83.
- Langenbucher, K.(2015), "How demanding are eligibility criteria for unemployment benefits, quantitative indicators for OECD and EU countries," OECD Social, Employment and Migration Working Papers, No. 166, OECD Publishing, Paris.
- Lawler, E. E.(1994), "From job-based to competency-based organizations," *Journal of Organizational Behavior* 15(1), pp.3-15.
- Lucian Arye Bubckuk, Jesse. M. Fried and David I. Walker(2002), "Managerial Power and Rent Extraction in the Design of Executive Compensation," *The University of Chicago Law Review* 69, pp.751-846.
- Madgavker, A., B. Schaninger, S. Smit, J. Woetzel, H. Samandari, D. Carlin, J. Seong, and K. Chockalingam(2022), *Human capital at work : The value of experience*, McKinsey Global Institute.
- Madsen, P. K.(2004), "The Danish model of 'flexicurity' : experiences and lessons," *Transfer : European Review of Labour and Research* 10(2), pp.187-207.
- Michael C. Jensen Jensen and William H. Mecking(1976), "Theory of th Firm : Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure," *Journal of Financial Economics* 3(4), pp.305-360.
- Milkovich, G., J. Newman & B. Gerhart(2016), *Compensation*, 11th edition, McGraw Hill Education.
- MISSOC(Mutual Information System on Social Protection) Comparative tables (<https://www.missoc.org/missoc-database/comparative-tables/>).

최종접속일 : 2023. 10. 15.

Morel, N. & B. Palier eds.(2011), *Towards a social investment welfare state? : ideas, policies and challenges*, Policy Press.

Muffels, R. & T. Wilthagen(2013), "Flexicurity : A new paradigm for the analysis of labor markets and policies challenging the trade-off between flexibility and security," *Sociology Compass* 7(2), pp.111-122.

Vafeas, Nikos and Zaharoulla Afxentiou(1998), "The association between the SEC'1992 compensation disclosure rule and executive compensation policy changes," *Journal of Accounting and Public Policy* 17, pp.27-54.

Noe, R. A., J. R. Hollenbeck, B. Gerhart & P. M. Wright(2022), *Fundamentals of Human Resource Management* (9th ed.), New York : McGraw-Hill Irwin.

OECD(2021), "Pensions at a Glance 2021 : OECD and G20 Indicators," OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/ca401ebd-en>.

OECD Benefit and Wages(<http://www.oecd.org/els/soc/benefits-and-wages.htm>), 최종접속일 : 2023. 10. 15.

OECD Statistics (<https://stats.oecd.org/>), 최종접속일 : 2023. 10. 15.

Palier, B. eds.(2010), *A long goodbye to Bismarck? : the politics of welfare reform in continental Europe*, p.456, Amsterdam University Press.

Perry, Tod and Marc Zenner(2001), "Pay for Performance? Government regulation and the structure of compensation contracts," *Journal of Financial Economics* 62(3), pp.453-488.

Peterson, N. G., M. D. Mumford, W. C. Borman, P. R. Jeanneret, E. A. Fleishman, K. Y. Levin, M. Campion, M. S. Mayfield, F. P. Morgeson, K. Pearlman, M. K. Gowing, A. R. Lancaster, M. B. Silver & D. M. Dye(2001), "Understanding work using the occupational information network (O*Net) : Implications for practice and research," *Personnel Psychology* 54(2), pp.451-492.

- Reza Espahbodi, Nan Liu and Army Westbrook(2016), *Journal of Comtempory Accounting and Economics* 12(3), pp.241-256.
- Rowley, C. & J. Benson(2002), "Convergence and divergence in Asian human resource management," *California management review* 44(2), pp.90-109.
- Rowley, C., A. Nankervis, and N. M. Salleh(2016), "Conclusion : the human resource management-organisational effectiveness link:overview and the role of HR practitioners," A. Nankervis, C. Rowley, and N. M. Salleh (eds.), *Asia pacific human resource management and organizational effectiveness*, pp.231-241, Elsevier.
- Rowley, C., A. Nankervis & N. M. Salleh(2016), "Conclusion : the human resource management-organisational effectiveness link : overview and the role of HR practitioners," A. Nankervis, C. Rowley & N. M. Salleh (eds.), *Asia pacific human resource management and organizational effectiveness*, pp.231-241, Elsevier.
- Schmid, G.(1995), "Is full employment still possible? Transitional labour markets as a new strategy of labour market policy," *Economic and Industrial Democracy* 16(3), pp.429-456.
- Schmid, G.(2006), "Social risk management through transitional labour markets," *Socio-Economic Review* 4(1), pp.1-33.
- Taylor-Gooby, P.(2004), *New risks, new welfare : The transformation of the European welfare state*, Oxford University Press.
- Tsai, Yu Ling and Hua-Wei Huang(2021), "Compensation committee characteristics and vluntary executive compensation disclosure," *Applied Economics Letters* 28(8), pp.640-645.
- Väänänen, N.(2020), 「핀란드의 점진적 은퇴」, 『국제노동브리프』 2020년 1월호, pp.39-51.
- Wilensky, H. L., & C. Lebeaux(1958), *Industrial society and social welfare*, New York : Free Press.
- Wilthagen, T., & F. Tros(2004), "The concept of 'flexicurity' : a new

- approach to regulating employment and labour markets,” *Transfer : European Review of labour and research* 10(2), pp.166-186.
- WorldatWork(2013), WorldatWork 2012-2013 salary budget survey.
- _____ (2019), 2018 Salary Structure Policies and Practices Survey.
- Park, Yun W. Toni Nelson and Mark R Huson(2001), “Executive Pay and the disclosure environment : Canadian evidence,” *Journal of Financial Research* 24(3), pp.347-365.
- Yang, Ziyun(2021), “Determinants of Compensation Disclosure : Evidence from Reg. S-K 402(b),” *Journal of Accounting, Auditing and Finance* 36(2), pp.29-352.

◆ 執筆陣

- 오계택(한국노동연구원 선임연구위원)
- 김봄이(한국직업능력연구원 연구위원)
- 박상희(한양대학교 교수)
- 김범준(가톨릭대학교 교수)
- 반가운(한국직업능력연구원 선임연구위원)
- 남재욱(한국교원대학교 교육정책전문대학원 교수)

직무중심 인사관리제도 구축을 위한 정책과제

- | | |
|------------|---|
| ▪ 발행연월일 | 2023년 12월 26일 인쇄
2023년 12월 29일 발행 |
| ▪ 발 행 인 | 허 재 준 |
| ▪ 발 행 처 | 한국노동연구원
☎ 대표 (044) 287-6080 Fax (044) 287-6089
310147 세종특별자치시 시청대로 370
세종국책연구단지 경제정책동 |
| ▪ 조 판 · 인쇄 | 고려씨엔피 (02) 2277-1508 |
| ▪ 등 록 일 자 | 1988년 9월 13일 |
| ▪ 등 록 번 호 | 제13-155호 |

© 한국노동연구원 2023 정가 10,000원

ISBN 979-11-260-0689-2

KLI
한국노동연구원

한국노동연구원

30147 세종특별자치시 시청대로 370 경제정책동
TEL : 044-287-6083 <http://www.kli.re.kr>



ISBN 979-11-260-0689-2