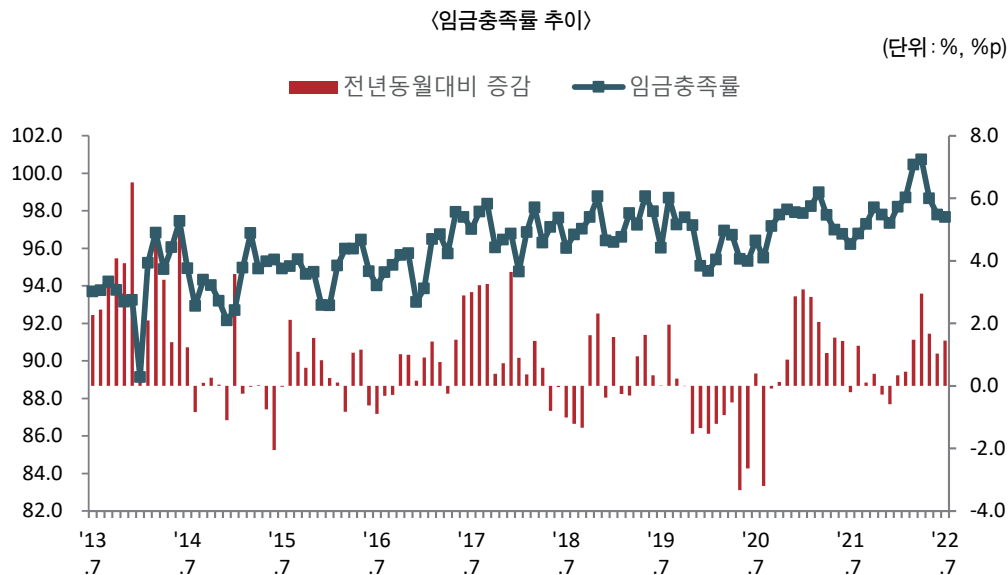


# 워크넷 구인구직DB를 이용한 2022년 6월~7월 임금 동향

—  
남예지 (한국고용정보원 연구원)

## 2022년 7월 기준 임금총족률

- 2022년 7월 신규 구인인원은 281천 명, 신규 구직건수는 381천 건, 평균 제시임금<sup>1)</sup>은 216.7만 원, 평균 희망임금<sup>2)</sup>은 221.9만 원으로 전체 임금총족률은 97.7%로 나타남.
- 전체 임금총족률의 경우, 전년동월대비 1.4%p 증가함.



주 : 1) 좌축=임금총족률(%), 우축=전년동월대비 증감(%p).

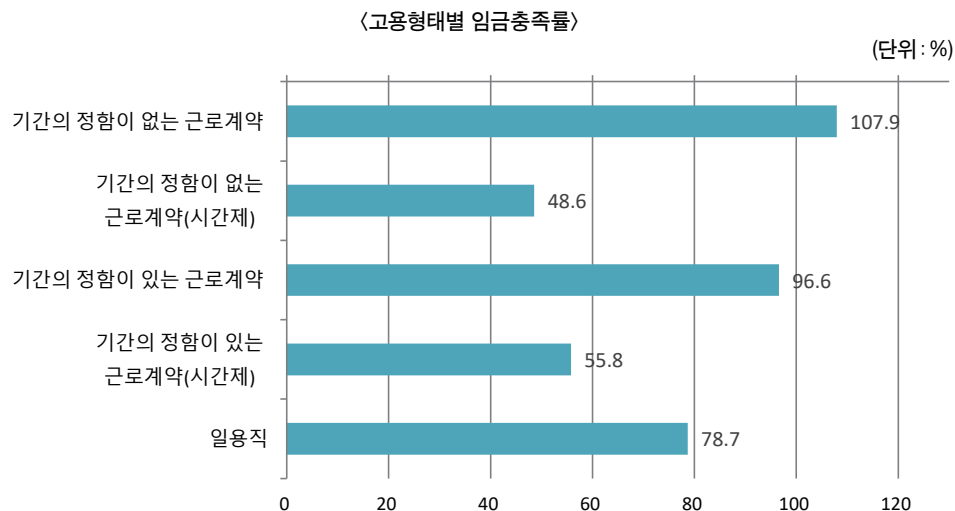
2) 임금총족률=(평균 제시임금/평균 희망임금)×100.

3) 임금에서 '분류불능'(응답자 오류) 및 특이값 제외.

자료 : 한국고용정보원, 「워크넷 구인구직DB」.

1) 구인업체가 구인서식에 기입한 취업조건으로 구인자가 구직자에게 제시하는 임금.  
2) 구직자가 구직서식에 기입한 취업조건으로 구직자가 구인업체에 요구하는 임금.

- 고용형태별 임금충족률은 ‘기간의 정함이 없는 근로계약’ 형태에서 107.9%로 가장 높게 나타난 반면, ‘기간의 정함이 없는 근로계약(시간제)’ 형태에서 48.6%로 나타나 가장 낮은 수치를 기록함.
- 시간제 형태를 제외한 전 고용형태에서 전년동월대비 임금충족률이 상승한 가운데 ‘기간의 정함이 있는 근로계약’이 가장 크게(3.5%p) 올라간 것으로 나타남.

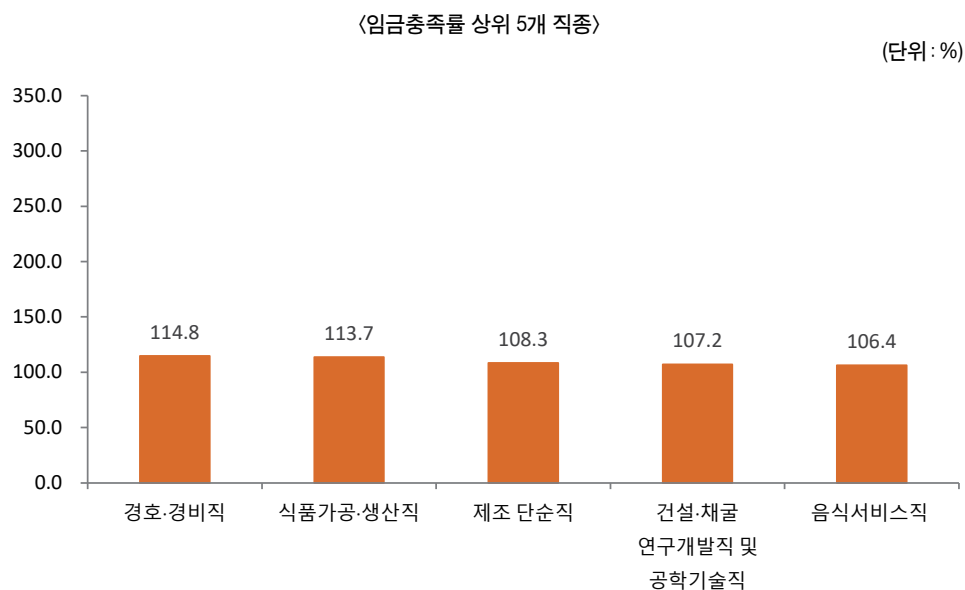


주 : 1) 임금충족률=(평균 제시임금/평균 희망임금)×100.

2) 임금에서 '분류불능'(응답자 오류) 및 특이값 제외.

자료 : 한국고용정보원, 「워크넷 구인구직DB」.

- 직종별로 임금충족률이 높은 상위 5개 직종을 살펴보면, ‘경호·경비직’이 114.8%로 가장 높고, 다음으로 ‘식품가공·생산직’, ‘제조 단순직’, ‘건설·채굴 연구개발직 및 공학기술직’, ‘음식서비스직’ 순으로 나타남.



주 : 1) 임금충족률=(평균 제시임금/평균 희망임금)×100.

2) 임금에서 '분류불능'(응답자 오류) 및 특이값 제외.

3) 직종별 구인신청, 신규구직 규모 1천 건 이상 기준.

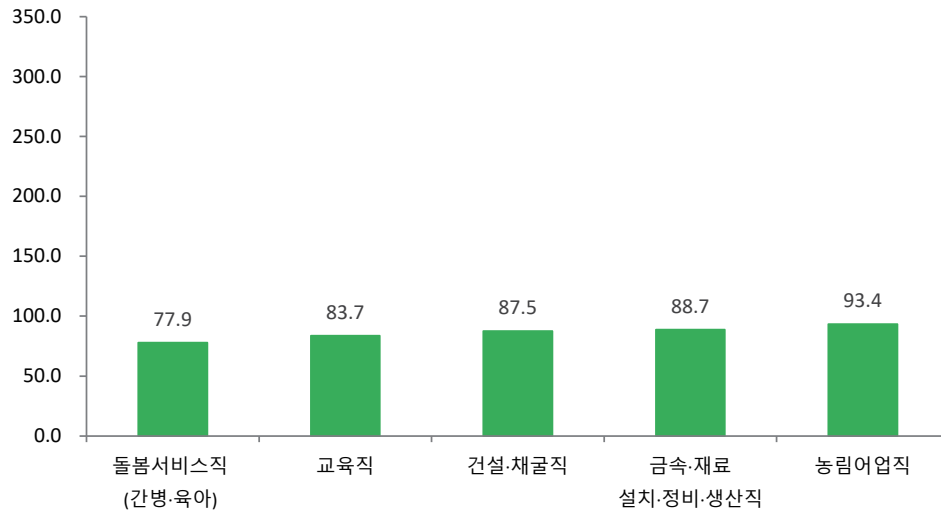
4) 2018년 1월부터 「한국고용직업분류 2018」 개정 적용.

자료 : 한국고용정보원, 「워크넷 구인구직DB」.

- 반면 임금충족률이 낮은 하위 5개 직종을 살펴보면, '돌봄서비스직(간병·육아)'이 77.9%로 가장 낮았으며, 그 밖에 '교육직', '건설·채굴직', '금속·재료 설치·정비·생산직', '농림어업직' 순으로 낮게 나타남.

〈임금충족률 하위 5개 직종〉

(단위 : %)



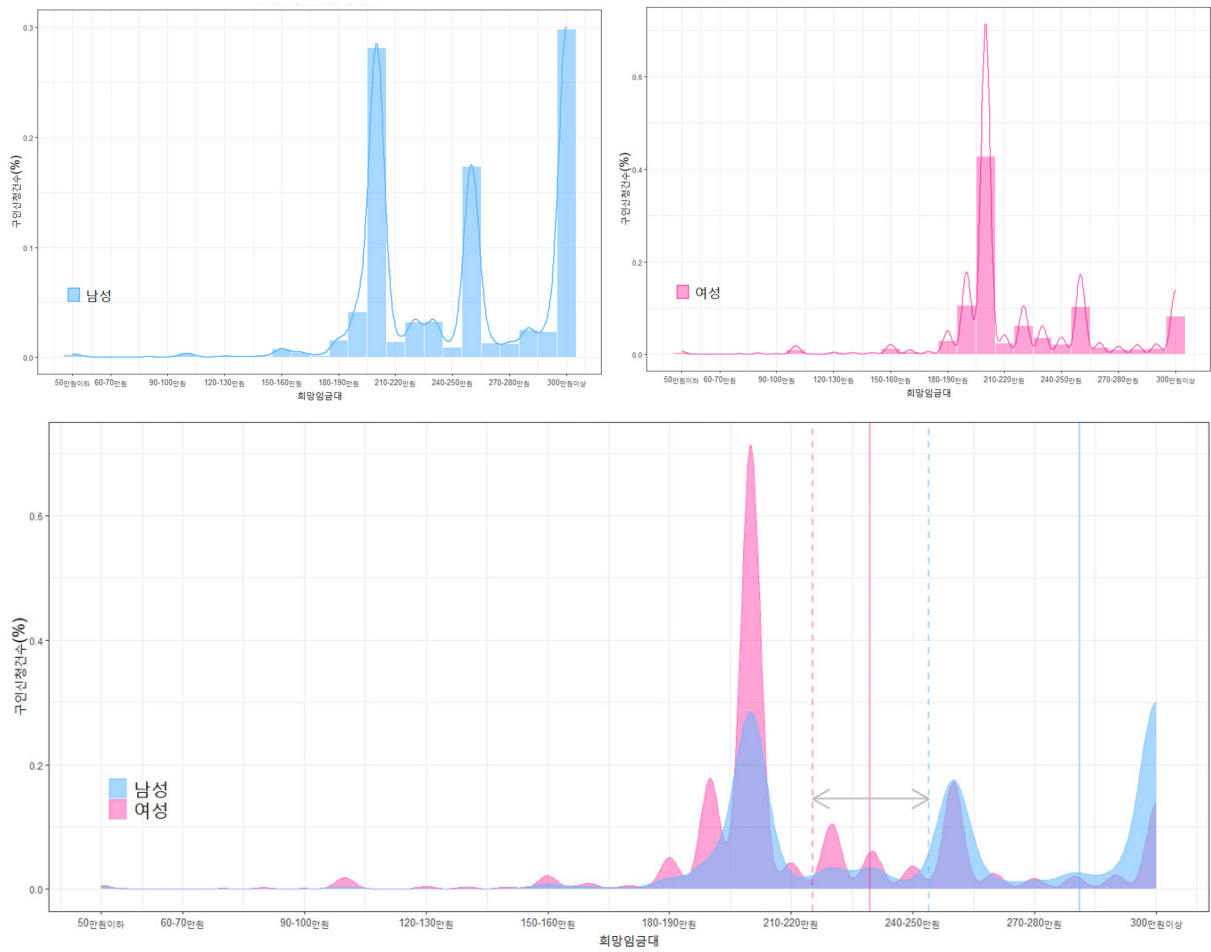
주 : 1) 임금충족률=(평균 제시임금/평균 희망임금)×100.  
 2) 임금에서 '분류불능'(응답자 오류) 및 특이값 제외.  
 3) 직종별 구인신청, 신규구직 규모 1천 건 이상 기준.  
 4) 2018년 1월부터 「한국고용직업분류 2018」 개정 적용.  
 자료 : 한국고용정보원, 「워크넷 구인구직DB」.

## 2022년 6월 기준 속성별 희망임금 분포 비교

- 임금대별 구직건수 비율을 통해 본 희망임금 분포는 성별, 연령대별로 차이가 나타남.
  - 신분포도가 높았던 상위 3개의 희망임금 구간을 성별로 살펴보면, 남성은 300만 원 이상, 200만~210만 원, 250만~260만 원 순으로 나타났고, 여성은 200만~210만 원, 190만~200만 원, 250만~260만 원 순으로 나타났으며, 여성이 남성에 비해 저임금대를 중심으로 분포가 형성됨.
  - 희망임금 평균(그림상에서 실선으로 표현)의 경우, 남성은 281.2만 원, 여성은 229.4만 원으로 나타남. 분포 평균<sup>3)</sup>(그림상에서 점선으로 표현)으로 보면, 남성의 희망임금은 240만 원대 중반에, 여성의 희망임금은 210만 원대 중반에 위치함.

3) 희망임금을 '50만 원 이하'와 '300만 원 이상'을 양 끝으로 하는 10만 원 단위의 구간으로 나눴을 때(그림의 가로축 참고), 평균적으로 구직자가 많이 발생하는 구간을 의미.

〈성별 희망임금 분포〉



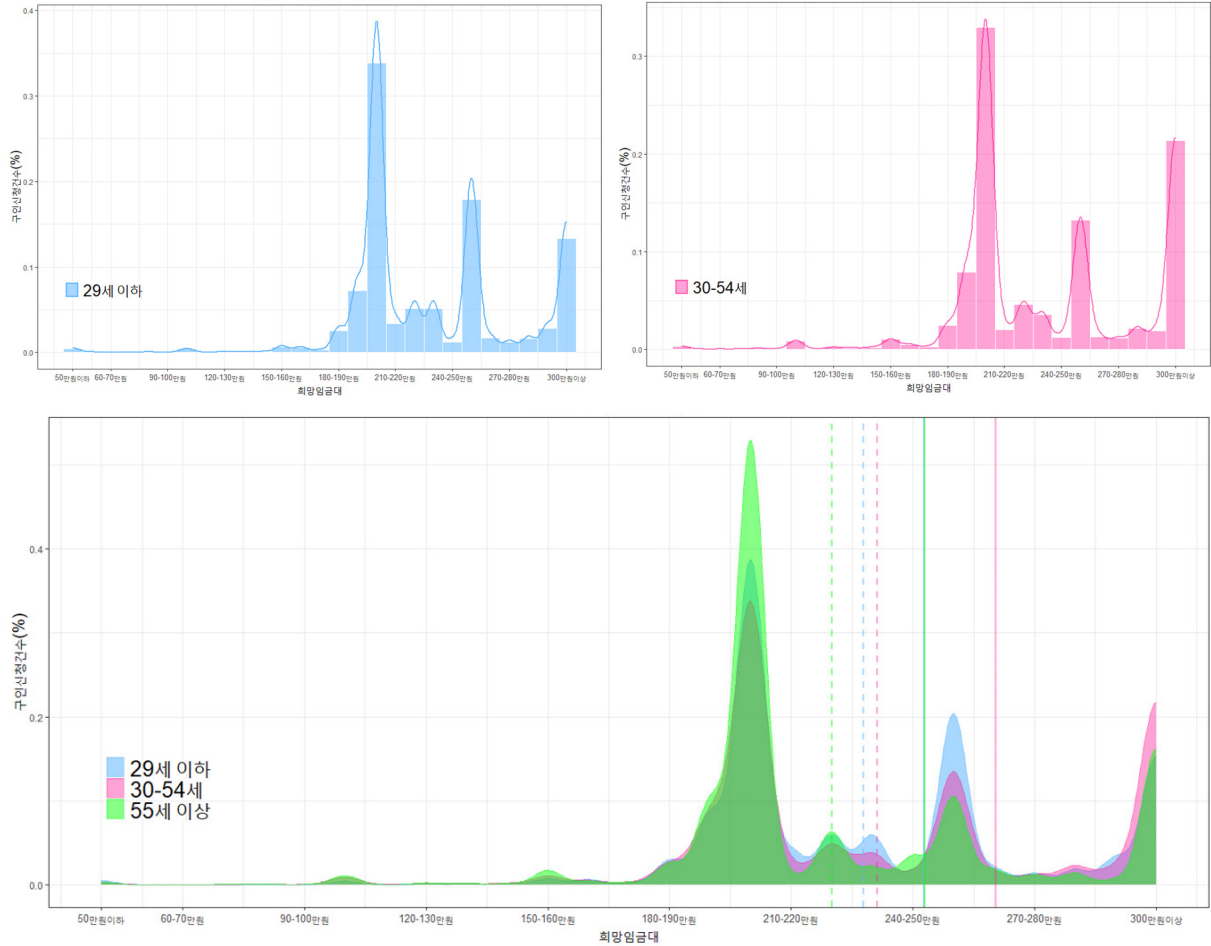
주 : 1) 2022년 6월 기준, 근로시간 및 고용형태를 구분하지 않은 전체 임금 데이터임.

2) 제시 '월' 임금이며, '분류불능'(응답자 오류) 및 특이값 제외.

자료 : 한국고용정보원, 「워크넷 구인구직DB」.

- 구직자 연령대별 희망임금 평균(그림상에서 실선으로 표현)은 30~54세(260.4만 원) > 55세 이상(242.9만 원) > 29세 이하(242.8만 원) 순으로 나타남. 분포 평균(그림상에서 점선으로 표현)의 경우, 29세 이하는 220만 원대 후반에, 30~54세 연령층은 230만 원대 초반에, 55세 이상 연령층은 220만 원대 초반에 위치함.

〈연령대별 희망임금 분포〉



주 : 1) 2022년 6월 기준, 근로시간 및 고용형태를 구분하지 않은 전체 임금 데이터임.  
 2) 희망 '월' 임금이며, '분류불능'(응답자 오류) 및 특이값 제외.  
 자료 : 한국고용정보원, 「워크넷 구인구직DB」.

# 공공기관의 직무중심 임금체계 도입 현황과 과제

—  
정호석 (공인노무사(KAMC))

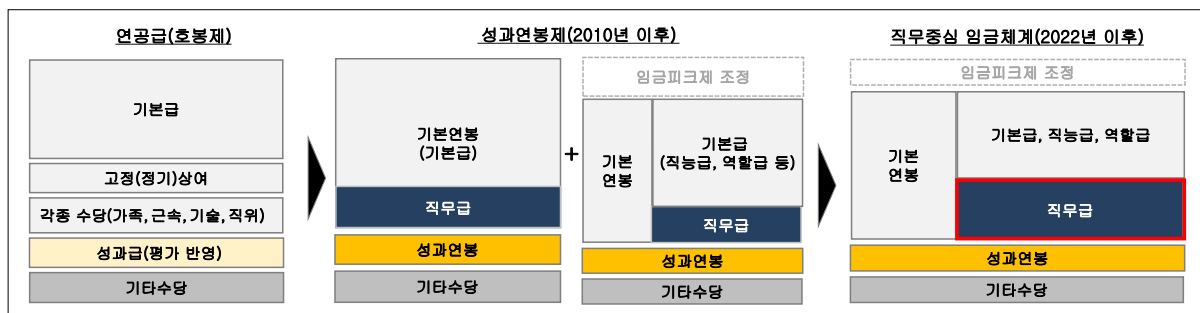
## 1. 공공기관의 최근 임금체계 동향

- 공공기관의 임금체계는 2010년을 기점으로 연공급에서 성과연봉제 중심으로 전환이 이루어졌으며, 최근에는 직무가치와 역할을 반영하는 직무중심의 임금체계로 변화하고 있음.
  - 과거 연공급 임금체계(예: 기본급을 근속에 따라 정액 또는 정률로 인상하는 호봉급제)로 특징되는 공공기관 임금체계는 2010년 6월 이후 공공기관 성과연봉제 권고안(기획재정부)에 따라 공기업과 준정부기관을 대상으로 성과연봉제로 전환되기 시작하였음.
  - 성과연봉제 도입 초기에는 관리자급 이상의 상위직급을 대상으로 인사평가 결과를 반영하여 기본급 인상(merit increase)을 실시하고(누적식), 성과급(정기상여금을 제외하고 비누적식)을 차등하였음(공공기관의 경영평가 결과를 반영한 경영평가 성과급은 그대로 유지됨).
  - 성과연봉제 적용대상은 주로 상위직급(주로 1~3급 대상) 위주로 하면서, 임금항목 중에 직무급을 설정(직무평가 결과를 반영한 것은 아님)한 사례도 있었으며, 공기업, 준정부기관의 전 직급을 대상으로 확대되었음(2010년 이후 신설되는 공공기관의 경우 전 직원을 대상으로 성과연봉제 임금체계를 적용하는 사례도 나타남).
- 공공기관의 약 70% 이상이 전 직원 또는 일부 직급을 대상으로 성과연봉제를 도입·운영하고 있으며(2016년 기준 130개 공기업·준정부기관 중 119개 기관 도입), 2015년부터는 임금피크제가 공공기관에 도입되어(공공기관 임금피크제 권고안, 기획재정부) 임금절약 재원을 신규 채용에 활용하는 등 연령기준으로 임금과 직무, 업무량 등과 연계한 임금조정 방식이 성과연봉제와 함께 현재까지도 적용되고 있음.
  - 임금피크제는 정년연장에 따른 대안적 임금조정 방법으로서 2015년부터 민간 및 공공기관에 적용되었으며, 근로의 양(근로시간, 업무강도 등)과 업무의 성격(직무내용, 목표수준이나 성과달성 정도 등)에 따라 임금수준을 조정(근로의 대가를 조정)하는 과도기적 임금체계로 볼 수 있음.

- 최근 대법원 판례(2017다292343)에서 법 위반 사례가 발생하면서 사회적 이슈가 되고 있지만, 임금피크제가 연령만을 기준으로 임금수준을 조정하는 것이 아니라면 노사가 합의를 통해 마련한 임금체제로서 여전히 유효할 수 있음.
- 대법원이 내린 판결은 공공기관과 민간기업에 적용되고 있는 모든 유형의 임금피크제를 위법한 것으로 판단한 것은 아니며, 연령과 무관하게 직무와 업무달성 정도에 따라 임금을 조정할 수 있는 직무·성과중심의 임금체제로 가야 한다는 당위성을 제공하고 있음.

- 2017년에는 노사합의 또는 근로자 과반수의 동의없이 성과연봉제 적용대상을 확대한 공공기관의 경우 노사가 다시 합의를 통해 이전 임금체제를 적용하거나(성과연봉제 관련 후속조치 방안, 기획재정부) 직무급 기반의 직무중심 임금체제로 전환하는 공공기관들이 나타나기 시작하였음.
- 2016년에는 성과연봉제 임금체제를 전 직원으로 확대하는 권고안(기획재정부)이 있었는데, 노사합의 등 법적인 절차를 준수하지 않고 임금체제 변경이 있었던 일부 공공기관들을 중심으로 성과연봉제 이전의 임금체제로 회귀하는 사례가 있었으나, 현재까지 공공기관의 일반적인 임금체제는 2010년 이후 적용해 왔던 성과연봉제를 유지하면서 임금피크제를 병행하는 형태로 볼 수 있음.
- 2018년 이후 공공기관을 중심으로 직무중심의 임금체제 도입을 위한 직무분류체계와 직무평가에 관심이 높아졌으며, 2019년 이후부터는 직무급을 도입하는 공공기관이 늘어 나면서<sup>1)</sup> 정부차원에서 직무중심 임금체제 사례를 발굴하고 직무평가를 위한 도구들을 업종별로 다양하게 개발하고 있음.

[그림1] 공공기관 임금체제 변화 추이(2010~2022년)



## 2. 공공기관의 직무중심 임금체제 개편 사례에서 나타나는 주요 특징

- 2020년에는 공공기관을 대상으로 하는 정부의 경영평가에서 ‘공공기관 직무중심 보수체계 개편 실적’을 평가하였으며, 그 과정에서 공공기관의 직무급 임금체제가 확인됨.
- 2019년 이전 직무급 도입 초기 단계에서는 새로이 설립된 공공기관(새만금개발공사 등)을 제외하고는 기본급 전부를 직무급으로 운영하는 기관은 드물었으며, 직무평가 결과를 직접 반영하지 않으면서 직급별로 지급하는 수당을 직무급으로 전환하는 사례가 나타남.
- 2020년 이후 공공기관의 임금체제는 직무급으로 대표되며, 직무급에 필수적으로 요구되는 직무분석, 직무평가 등을 직무급 도입 전에 실시하고, 직무평가 결과를 반영한 직무등급표와 직무급 내역을 취업규칙 개정사항에 반영하고 있음(공공기관 경영평가에서 직무급이 반영된 임금테이블 또는 임금밴

1) ‘새정부 공공기관 혁신가이드라인(2022.7.29. 기획재정부)’에 따르면, 2020년 말 기준 18개 기관에서, 2021년 말 기준 35개 공공기관에서 직무급을 도입·운영 중인 것으로 나타남(향후 직무중심 임금체제를 도입하는 공공기관에 대해서는 총인건비 인상 등의 인센티브 등을 정부차원에서 지원할 예정임).



드, 직무평가 결과와 직무등급이 연계된 직무등급표, 직무급 수준을 알 수 있는 취업규칙, 단체협약 및 임금협약서 등을 확인함).

- 최근 공공기관의 직무급 임금체계에서는 과거 성과연봉제에서 지급해 왔던 직책수당 같은 고정급 성격의 수당을 적용하기보다는 자체적으로 분류한 직무를 대상으로 직무평가를 실시하고, 그 직무평가 값에 따라 직무등급별로 직무급 수준을 결정하고 있음.
- 직무급이 총임금에서 차지하는 비율은 기본급 만큼 높지는 않지만 직무가치와 역할을 반영한 임금항목이며, 직무급을 적용하는 공공기관의 경우 최근 2년간 총임금에서 차지하는 직무급 비율이 점차 높아지는 경향을 보이고 있음.

- 직무역할급(직무급과 역할급 병행), 성과형 직무급제(성과연봉제와 직무급제 병행) 등 직무급을 포함하는 임금체계의 명칭들이 다양하며, 직무중심 임금체계 도입 시 노사갈등을 줄이고 제도의 수용성을 높이기 위해 노사가 함께 협의하는 노사공동의 협의체 구조를 갖추고 있음(예: 노사합동 직무급 운영위원회, 직무급 실무협의회, 임금체계 개선TF 등 명칭은 다양하지만 기획, 인사 등 여러 부서의 직무전문가와 노사공동으로 TF를 구성하여 직무분류 단계부터 직무급 합의 시까지 함께 참여함).

- 공공기관들이 직무급 도입 시 i) 직무분류체계 수립 → ii) 직무평가 실시 → iii) 직무등급체계 수립 (직무평가 결과 반영) → iv) 노사합의를 통한 직무급 도입의 절차를 일반적으로 거치고 있음.

#### i) 직무분류체계 수립

- ☞ 전 직원을 대상으로 서면조사 방법을 통한 직무조사를 실시하거나, 직무조사의 번거로움을 피하기 위해 정관, 직제규정 등에서 명시된 사업과 직무내용, 조직도의 팀 구분이나 기존의 업무분장표 등을 활용하며, 직무조사 과정에서 팀간 또는 팀원간 직무혼재가 이루어지고 있는 경우 직무 재설계(직무 재정의 등)를 실시하는 경우가 있음(예: 직무분류체계가 직무순환 등과 연계될 수 있다는 점을 고려하면서 대·중·소분류로 직무분류체계를 수립).

- ☞ 직무분류 시 사업(value chain 기준) 또는 기능중심의 대분류(사무직/기술직 등 직종 또는 직군기준을 활용)와 직렬 또는 직류수준의 중분류(NCS 기준을 활용), 직무단위(팀 이하 단위 업무분장을 활용)의 소분류 또는 과업 이하에서도 분류하고 있으며, 수평적 직무분류(직무특성 기준)에 수직적 직무분류(직위 또는 직급, 역할, 책임 등의 기준)를 동시에 반영함으로써 직무와 직위 개념을 포함하는 직무분류체계를 수립함(직무분류체계상에 있는 개별 직무들의 직무정보는 직무기술서(직무내용)와 명세서(직무수행요건)로 정리함).

#### ii) 직무평가 실시

- ☞ 직무평가는 앞서 분류된 직무별 직무정보를 참고하여 점수법(직무수가 적은 기관의 경우 분류법 등을 사용하는 사례도 있음)을 일반적으로 사용하고 있으며, 그 절차는 ① 직무평가그룹 구분(상위 직급, 하위직급 또는 직군별 구분 등) → ② 직무평가항목 및 요소 선정(가중치 설정) → ③ 직무평가자 선정 → ④ 직무평가위원회 운영 등을 거치고 있음.

- ☞ 상위직급이 담당하는 직무의 경우 책임과 역할을 포함하여 직무평가를 실시하며, 하위직급의 경우 권한 또는 책임이 불분명한 경우가 많아 하위직급의 다수 직급을 묶어서 직무평가에서 반영하고 있음(예: 각 직급별로 책임 및 역할을 구분하여 직무평가를 하기보다는 1급, 2~3급, 4급 이하 등 직급을 그룹으로 묶어서 평가함).

- ☞ 직무평가 시 간부직과 비간부직이 담당하는 직무별로 직무평가 요소간 차이를 두며, 조직 및 직무에 대한 이해도가 높은 관리자를 반드시 포함하되, 직무평가 결과에 대한 수용성을 높이기 위해 팀



장뿐만 아니라 팀원 수준까지 직무평가에 참여시킬 수 있으며, 직무평가의 번거로움을 덜기 위해 온라인 평가방식을 활용하기도 함.

- ☞ 직무평가 결과를 직무급으로 바로 적용하기가 어렵기 때문에(총인건비가 정해져 있기 때문에 직무평가값 기준으로 직무급 수준을 설정하는데 한계가 있음) 직무값을 조정하거나 몇 개의 직무등급으로 구분하며, 최종적인 직무값 및 직무등급은 노사가 공동으로 참여하는 직무평가위원회에서 결정함으로써 객관성과 공정성을 높이게 됨.

### iii) 직무등급체계 수립

- ☞ 직무등급체계는 직무가치와 역할수준을 결합하여 매트릭스 형태로 구성하며, 직무가치는 직무평가값이 유사한 범위에 있는 직무들을 10개 내외의 그룹으로 묶어서(주로 가로축) 4~5개 내외의 직무등급으로 구분한 후에 역할(주로 세로축)까지 동시에 평가하는데, 직무등급수가 직급이나 직위수와 반드시 일치하지는 않으며, 대체로 3~6단계(총괄 부서장/팀장/팀원)로 구분됨.
- ☞ 직무가치가 월등히 높거나 혹은 낮은 직무수보다는 평균적인 직무가치를 보이는 직무수가 50% 이상으로 분포하며, 직무가치와 책임 및 역할이 큰 직무는 주로 관리자나 상위직급에서 담당하는 직무가 되며 상대적으로 직무가치가 낮게 평가됨.
- ☞ 직무급 시행 초기에는 직무 간 차이보다 역할간 차이를 반영하여 직무급 격차를 설정하는 것이 직무급의 거부감을 줄이며, 직무분류체계가 명확해지고 직무평가에 대한 객관성이 확보되기 전까지는 직무등급수를 단순화하거나 직위나 역할 차이에 따른 직무급 격차를 낮게 설정함으로써 직무급 임금체계를 조직 내에 정착시킬 수 있음.

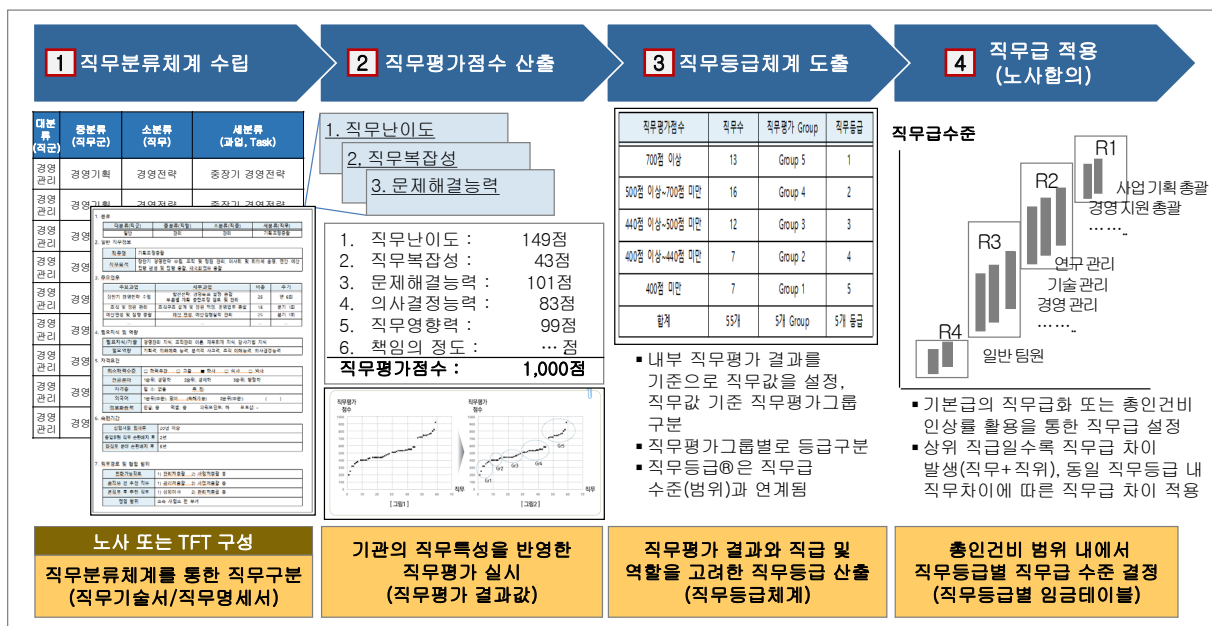
[그림 2] 공공기관 직무등급체계 예시

A) 직무등급 세분화						B) 역할등급 세분화			
직무 (비율)	직무등급 (단위 : 원/월)					직무가치 역할	직무등급 (단위 : 원/월)		
	직무1그룹 (5%)	직무2그룹 (10%)	직무3그룹 (70%)	직무4그룹 (10%)	직무5그룹 (5%)		Job 3	Job 2	Job 1
직무평가값 역할	(1000~950)	(949~900)	(899~850)	(849~800)	(800이하)				
부서장	1,000,000	950,000	900,000	850,000	800,000	Role 6	1,000,000	950,000	900,000
팀장	700,000	670,000	640,000	620,000	600,000	Role 5	800,000	750,000	700,000
팀원	400,000	380,000	360,000	340,000	320,000	Role 4	560,000	530,000	500,000
						Role 3	390,000	370,000	350,000
						Role 2	290,000	270,000	250,000
						Role 1	240,000	220,000	200,000

### iv) 노사합의를 통한 직무급 도입

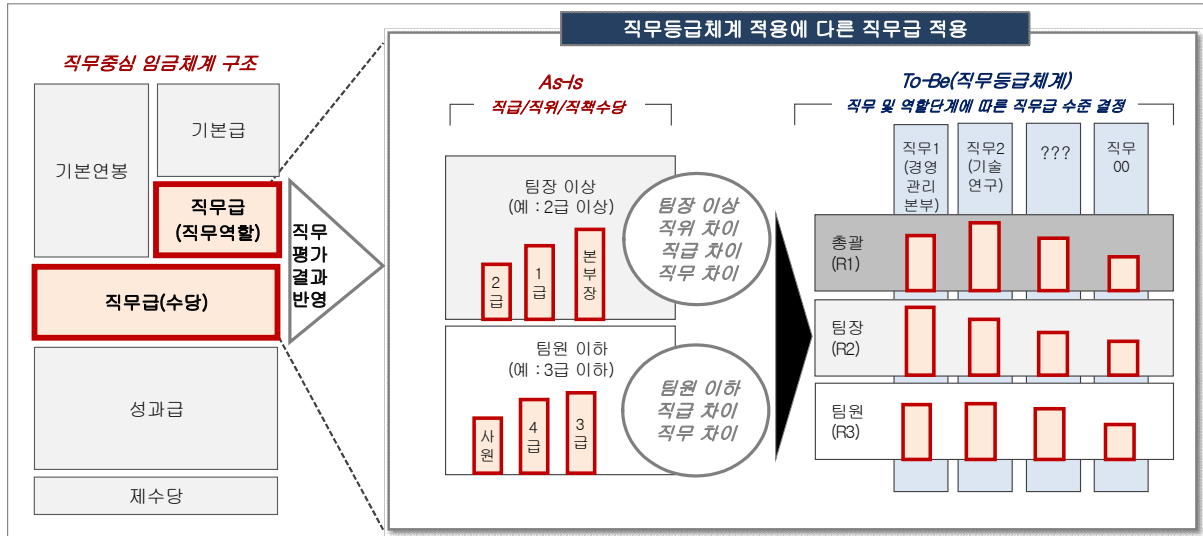
- ☞ 직무평가 결과의 반영없이 기존의 직급 또는 직책 기준만을 반영한(예: 직급수 만큼 직무수당이 있거나 직책별로 고정적 수당을 지급하는 등) 직무수당은 직무중심 임금체제로 평가받기 어렵고, 직무평가를 전제로 그 결과를 반영한 직무수당 또는 기본연봉, 기본급 일부를 직무급으로 전환하는 경우 직무급이 반영된 직무중심 임금체제로 볼 수 있으며, 지속적인 직무급 적용을 통해 연공보다는 직무별로 총인건비가 배분됨으로써 하후상박이나 연공성 완화에 도움이 될 수 있음.
- ☞ 직무급 재원 마련은 ① 총인건비 인상분을 활용, ② 총인건비 중 변동인건비(연장근로수당, 성과급 등)의 절약분을 활용, ③ 기존 임금체계에 있는 직무수당(대안적 보수)을 직무급으로 전환, ④ 연공성으로 운영되던 숙련가산금 등의 수당을 직무급으로 통합, ⑤ 기본연봉 또는 기본급을 직무급으로 전환한 후 점차 직무급 비율을 확대하는 방안 등이 있음.
- ☞ 직무급 도입 초기에는 기존의 개인별 총임금 수준은 유지하면서 총인건비 인상재원을 활용하여 직무급 중심으로 임금인상을 실시하며, 직무급 도입 이후에는 직무변동이나 역할변동에 따라 비누

- 공공기관들은 직무급과 연계하여 시급하게 개선되어야 할 직무중심 인사관리 영역으로 '직무순환 기준의 재수립'을 꼽고 있으며, 직무등급이 높은 직무에 인력이 집중되지 않도록 직무순환 원칙을 수립하고, 직무가치가 높은 직무(주로 어렵고 힘든 직무)를 수행 시 직무급 보상과는 별도로 개인의 직무순환 선택권을 유연하게 보장하는 등의 대안도 검토하고 있음.
- MZ세대 구성원의 비율이 높거나 여러 지역에 산재한 사업장을 가진 공공기관의 경우 유튜브 등 다양한 온·오프라인 소통과 설명회 등을 통하여 직무중심 임금체계 도입 및 인사제도 개선에 대한 공감대를 형성하고 있음.



- 공공기관이 도입하고 있는 직무급은 외부 노동시장의 직무기준 임금수준을 비교하기보다 내부 노동시장의 직무가치 기준 비교를 통해 직무급 수준을 결정하는 경향을 보임.
  - 공공기관 정보를 공시하는 알리오(<https://www.alio.go.kr/>)에서도 직무별 임금수준을 구체적으로 확인하기는 어려우며, 직무별 시장임금 비교를 통한 외부공정성 확보가 쉽지 않은데, 실제로 규모가 비슷한 공기업, 준정부기관 및 기타공공기관에서 동종·유사의 직무(인사 또는 경영기획 직무 등)라도 직무급 수준(직무별 직무급 수준)은 상이할 수 있음.
  - 공공기관 직무는 민간보다는 생성·소멸이 많지 않으며 공공사업의 안정성으로 인해 직무 변동성이 크지 않아 직무평가를 통한 직무등급체계 수립이 가능하며, 직무평가 결과에 대한 노사 간 이견이 크지 않을 경우 직무가치를 반영한 직무급 합의가 민간보다 용이할 수 있음.
  - 한편 공공기관들이 직무평가를 기반으로 내부적 공정성을 높이는 직무급을 운영하면서 직무 간 직무급 격차를 확대하는 경우 직무순환을 기피하는 경향이 있으며, 직무순환의 주기가 짧아 잦은 직무순환이 이루어질 경우 직무급 도입 및 직무급 확대에 부정적인 견해를 나타내기도 함.

[그림 4] 공공기관 직무중심 임금체계 구조와 직무급 적용 예시



### 3. 성공적인 직무중심 임금체계 전환을 위한 과제

- 직무중심 임금체계 도입을 위한 과제는 ① 표준적인 직무분류체계와 대표직무(key-job) 명확화, ② 범용적인 직무평가 모델 및 방법론 활용, ③ 직무급 도입 시 인건비 인상 재원 마련으로 요약됨.
  - 공공기관별로 사용하는 직무의 명칭, 직무범위가 달라 직무평가의 대상이 직무에 대한 분류기준과 직무정의가 제각각이며, 직무중심 인사제도의 전개에 앞서 공공기관의 직무특성을 고려한 직무분류 기준과 주요 직무(key-job)의 개념 정립이 필요함(향후 공공기관에 범용으로 적용할 수 있는 표준적인 직무분류체계를 적용하더라도 직무평가 또는 직무급에 활용하기 위한 직무단위는 공공기관 자체적으로 조정할 수 있음).
  - 공공기관별로 사용하고 있는 직무평가 요소 또는 직무평가 방법을 신뢰할 수 있는가? 또는 공공기관마다 직무평가 방법을 달리해야 하는가에 대해 의문이 있으며, 직무평가 요소 및 직무평가자에 따라 직무평가 결과에 차이가 발생하고 있어, 공정하고 객관적인 직무평가 도구에 대한 방법론 또는 직무평가에 대한 가이드라인 제시가 필요함(예: 정부가 제공하는 업종별 직무평가 도구 또는 외국 컨설팅사(Mercer, PWC, Hey Method)의 직무평가 방법을 활용).
  - 공공기관의 노사는 '직무분류체계 수립+직무평가=직무급 도입'이라는 공식으로 이해하는 경우가 많은데, 직무정보의 정리(직무기술서 등)와 직무평가는 직무급 도입에만 한정되지 않으며, 향후 공공기관이 직무중심의 인사관리로 가기 위한 필수적인 인프라로 인식해야 하며, 직무급을 미도입한 공공기관의 경우에도 직무분류체계 수립은 반드시 필요함.
  - 직무급 도입 관련 장애요인 중 직무급 재원 마련 이슈가 많으며(총인건비 제약으로 인해 직무급을 신설하거나 늘리는데 추가할 인건비 재원이 부족함), 기본급(기본연봉)을 직무급으로 전환하는 방안을 일반화할 경우 기본급의 상대적 비율감소라는 인식이 있어 직무급 도입에 부정적인 측면으로 작용할 수 있음.
  - 임금수준이 높지 않은 공공기관의 경우(예: 공공기관 평균임금 하위 10% 대상) 총인건비 및 성과연봉제 가이드라인을 훼손하지 않는 범위에서 예외적으로 성과급, 법정제수당 등 인건비 절약분을 직무급 재원으로 활용할 수 있도록 예산편성 지침의 유연성이 필요함(예: 직무급 확대에 의해 통상임금의 변화는 있지만 경영평가 성과급 산정을 위한 기준임금, 퇴직금 산정을 위한 평균임금 및 총인건비 수준은 유지함).

- 공공기관은 직무급 중심의 임금체계라는 제도적 동형화 과정을 거치고 있는 것으로 보이며, 과도기적으로 직무수당 등이 기본급에 포함되어 있는 임금형태를 취하고 있음.
  - 직무급 임금체계에서도 성과급제도는 유효하며(2010년 이후 유지되어온 성과연봉제), 기본급(기본연봉) 비율이 직무급으로 완전히 대체되기 전까지는 인사평가를 기반으로 하는 기본급 인상차등(Merit increase)이 병행될 수 있음.
  - 직무급 임금체계가 직무변동과 임금조정에도 불구하고 내부갈등없이 작동되기 위해서는 직무순환의 주기가 최소화되거나 현재의 직무순환 방식을 유지하더라도 직무변경에 따른 직무급 격차를 최소화하는 대안이 필요함.
  - 직무급 도입 시 직무별 직무평가값과 직무등급을 확인하면서 선호직무와 비선호직무 간 구별이 가능한데, 만약 직무순환에 대한 기준이 모호할 경우 비선호직무(직원들이 힘들어 하거나 기피하는 직무)에 배치 시 직무급 조정과 함께 불만이 증폭될 수 있으며, 적절한 직무순환 주기와 전문직무(직무가치와 역할기준)에 대한 순환 원칙 재수립(전문직위제 등과 연계)이 요구됨.
  - 공공기관들이 자체적인 직무가치 평가기준을 정하여 직무급 수준을 결정하더라도 연공급이라는 임금 결정 관행을 완전히 배제하기가 어려워 근속에 따른 임금차이보다 직무가치에 따른 임금차이를 받아들이는데 거부감이 있으며, 직급이나 근속보다는 직무와 역할에 따른 업무수행을 통해 수평적 조직문화가 어느 정도 자리잡는 시점에서 직무급 확대와 기본급(기본연봉)의 직무급 전환이 가능할 것임.
- 직무급 임금체계를 도입하는 과정에서 직무중심 인사제도 개선을 위한 과제들도 노사가 함께 해결할 수 있으며, 정부차원의 임금·직무정보 인프라 제공이 직무급과 직무중심 인사제도 도입에 도움을 줄 수 있음.
  - 공공기관 임금체계가 직무와 성과를 반영해 가는 과정 중에 있으며, 2020년 이후 공공기관 경영평가에서 다루고 있는 직무중심 보수체계의 평가기준을 참고하여 직무급 임금체계를 도입한 공공기관의 사례는 직무중심 임금체계를 미도입한 공공기관뿐만 아니라 직무급을 도입하려는 민간기업에서도 벤치마킹할 필요가 있음.
  - 공공기관이 궁극적인 직무중심의 인사관리로 이행하기 위해서는 직무급과 연계되어 있는 직무순환(직무의 난이도, 직무연관성을 기준으로 직무변동)이나 승진 시(직무, 직위 및 역할변동) 직무급 적용방안 등을 함께 검토할 필요가 있음(예: 직급별 TO 기준보다는 직무단위 직무순환 및 승진기준 마련 등).
  - 한편 직무급을 이미 도입한 기관의 경우 채용(직무별 채용기준 수립), 성과관리(직위별 직무역량에 대한 평가기준 수립), 교육훈련 및 경력개발(직무 및 역할단계에 따른 역량개발 및 경력개발), 퇴직관리(직무별 전직지원) 등의 제도개선을 통해 인사관리 전반이 직무중심으로 운영되어야만 현재의 직무급 임금체계도 확대·유지될 수 있음.
  - 공공기관에는 현재 다양한 임금체계(성과연봉제, 호봉제, 직능급제, 임금피크제 등)가 수십년간 병존하여 왔기 때문에 전 직원을 대상으로 직무급이라는 하나의 임금체계로 일시에 전환하기는 어려우며, 공공기관들이 직무분류 또는 직무평가와 직무급등급체계 구축 시 외부의 컨설팅이나 전문가의 도움을 받는 사례가 있다는 점을 참고하여, 직무급 도입 시 노사 간 부담을 줄여주는 측면에서 직무급 도입과 관련하여 정부차원의 컨설팅 지원 또는 전문가 풀을 제공한다면 공공기관을 중심으로 직무중심 임금체계 도입이 속도를 낼 수 있을 것으로 기대함.
  - 직무급 임금체계와 직무중심 인사관리가 지속가능하기 위해서는 변화무쌍한 직무와 임금정보를 수시로 확인할 수 있는 자료가 필요한데, 최근 정부차원에서도 임금·직무정보 인프라를 확충하는 정책

과제를 추진하고 있으며, 향후 정부의 임금·직무관련 인프라가 갖추어 질 경우 직무중심 임금체계는 공공과 민간에 더욱 확산될 것으로 예상됨.

[그림 5] 공공기관 직무중심 임금체계 운영을 위한 대안 검토

