2017년 10월 31일 발행 / 발행처·한국노동연구원 / 발행인·김승택 원장직무대행 / 편집인·오계택 / 세종특별자치시 시청대로 370 / Tel. 044-287-6553 임금정보브리프
2017년 제8호(통권 제24호) No. 1 / www.kli.re.kr

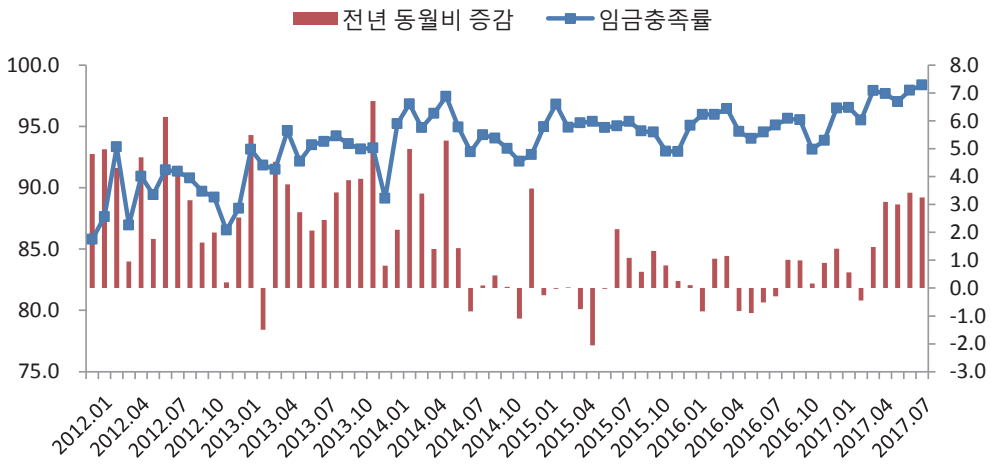
워크넷 구인구직DB를 이용한 8~9월 임금 동향

박세정 (한국고용정보원 책임연구원)

■ 2017년 9월 신규 구인인원은 240천 명, 신규구직건수는 406천 건, 평균 제시임금은 184.2만 원, 평균 희망임금은 187.3만 원으로 전체 임금충족률은 98.4%로 나타남

〈임금충족률 추이〉

(단위 : %)

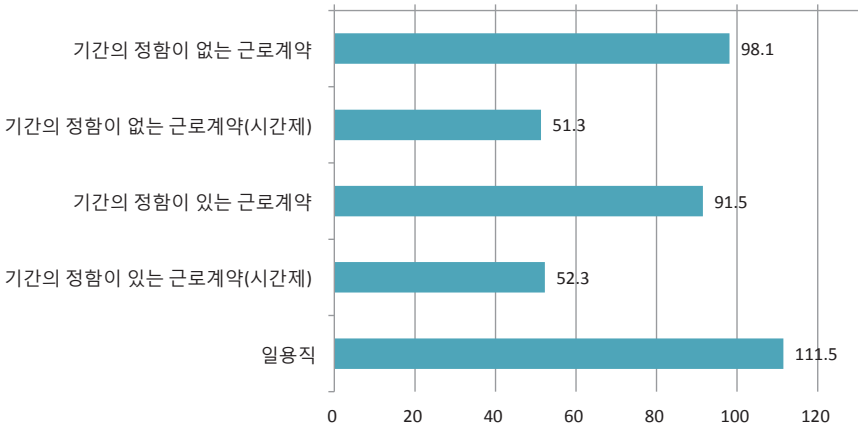


주 : 1) 임금충족률=(평균 제시임금/평균 희망임금)×100
2) 임금에서 '분류불능'(응답자오류) 및 특이값 제외
자료 : 한국고용정보원, 워크넷 구인구직DB

■ 고용형태별 임금충족률은 '일용직' 형태에서 111.5%로 가장 높게 나타난 반면, '기간의 정함이 없는 근로계약(시간제)' 형태에서 가장 낮은 수치를 기록. 시간제 근로형태의 낮은 임금충족률은 9월 시간제 근로형태에 대한 기업체의 낮은 제시임금에 기인

〈고용형태별 임금충족률〉

(단위 : %)

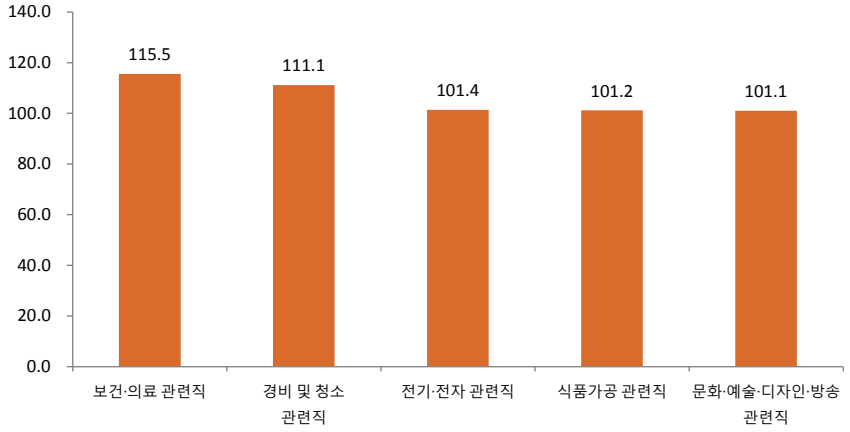


주 : 1) 임금충족률=(평균 제시임금/평균 희망임금)×100
2) 임금에서 '분류불능'(응답자오류) 및 특이값 제외
자료 : 한국고용정보원, 워크넷 구인구직DB

■ 직종별로 임금충족률이 높은 상위 5개 직종을 뽑아보면, '보건, 의료 관련직'이 115.5%로 가장 높고, 다음으로, '경비 및 청소 관련직', '전기, 전자 관련직', '식품가공 관련직', '문화, 예술, 디자인, 방송 관련직' 등의 순으로 나타남

〈임금충족률 상위 5개 직종〉

(단위 : %)

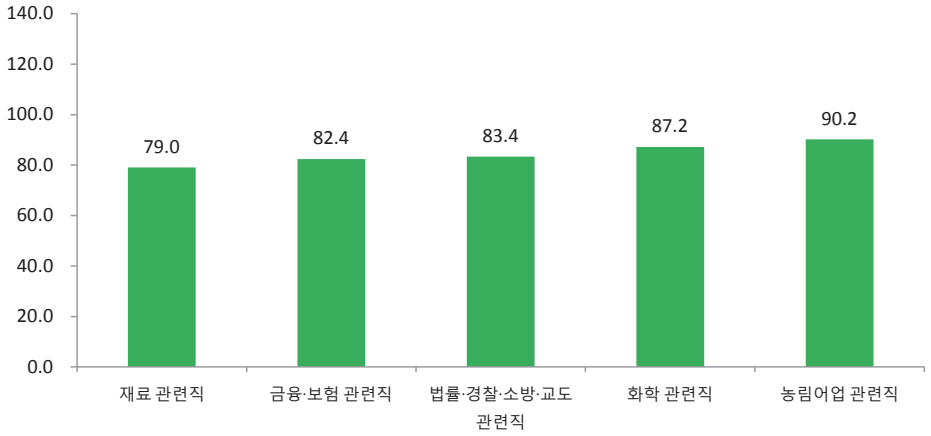


주 : 1) 임금충족률=(평균 제시임금/평균 희망임금)×100
2) 임금에서 '분류불능'(응답자오류) 및 특이값 제외
자료 : 한국고용정보원, 워크넷 구인구직DB

■ 반면 충족률이 낮은 하위 5개 직종을 살펴보면, '재료 관련직'이 79.0%로 가장 낮은 직종으로 나타났으며, 그 밖에 '금융, 보험 관련직', '법률, 경찰, 소방, 교도 관련직', '화학 관련직', '농림어업 관련직' 등도 순위가 낮은 직종임

〈임금충족률 하위 5개 직종〉

(단위 : %)



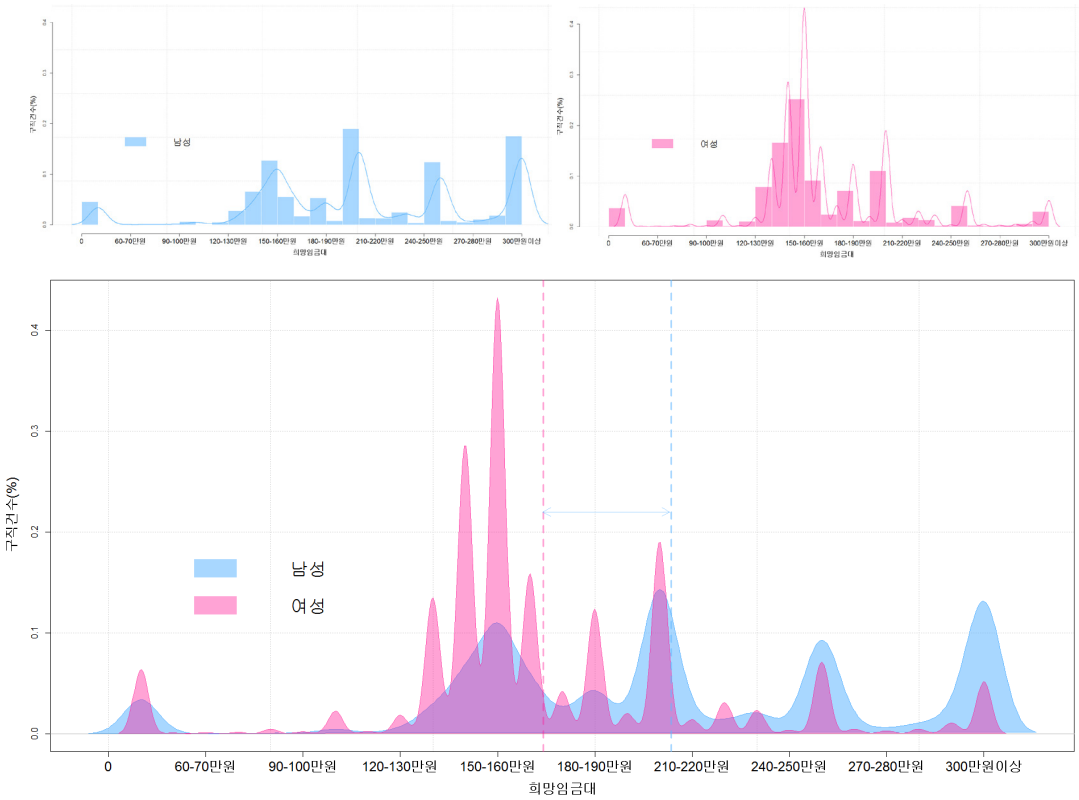
주 : 1) 임금충족률=(평균 제시임금/평균 희망임금)×100
2) 임금에서 '분류불능'(응답자오류) 및 특이값 제외
자료 : 한국고용정보원, 워크넷 구인구직DB

2017년 8월 기준 속성별 희망임금 분포 비교

■ 임금대별 구직건수 비율을 통해 본 희망임금 분포는 성별, 연령대별로 차이를 보임

- 성별 희망임금 분포를 보면 남성의 희망임금은 250만 원 이상의 고임금대에도 다수 분포되어 있는 반면, 여성의 희망임금은 120~200만 원대에 구직 빈도가 집중되어 있음. 그림의 실선으로 나타낸 분포 평균을 보면 남성의 희망임금 분포 평균은 210~220만 원대에, 여성의 희망임금 분포 평균은 160~170만 원대에 위치

〈성별 희망임금 분포〉

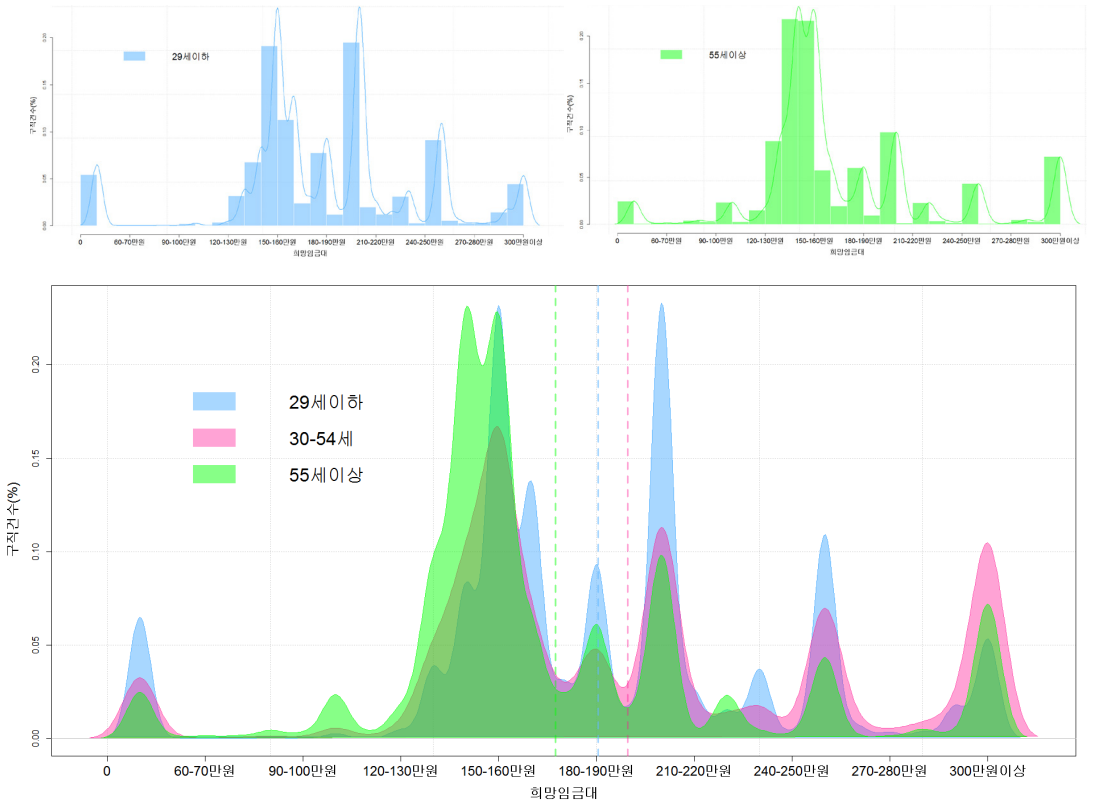


주 : 1) 2017년 8월 기준 데이터임
2) 희망'월'임금임

자료 : 한국고용정보원, 워크넷 구인구직DB

- 구직자 연령대별 희망임금 평균은 30~54세 > 29세 이하 > 55세 이상 순으로 나타남. 29세 이하 청년층의 희망임금 분포 평균은 180만 원대 초반이며, 30~54세 연령층의 희망임금 분포 평균은 200만 원대 초반, 55세 이상 연령층의 희망임금 분포 평균은 170~180만 원대로 가장 낮게 나타남

〈연령대별 희망임금 분포〉



주 : 1) 2017년 8월 기준 데이터임
2) 희망'월'임금임

자료 : 한국고용정보원, 워크넷 구인구직DB

2017년 10월 31일 발행 / 발행처·한국노동연구원 / 발행인·김승택 원장직무대행 / 편집인·오계택 / 세종특별자치시 시청대로 370 / Tel. 044-287-6553 임금정보브리프
2017년 제8호(통권 제24호) No. 2 / www.kli.re.kr

임금체계 개편 사례

정숙희 (노사발전재단 HR개발팀장)

1. 사업장 개요

상호	D기업	지역	대구
업종	의료업		
주요 생산품	서비스업 - 보건업 및 사회복지 서비스업(일부)		
규모 근로자	총 1,528명(2015년 12월 기준)		
규모 매출액	148,129백만 원(2015년 12월 말 기준)		
컨설팅 시기	2016.05.31 ~ 2016.10(15주)		
개편 시기	2016년		
대상	전 근로자		
설계방식	• 연공형 호봉급제를 직급별 역할을 중심의 임금체계로 개선 - 팀 단위로 직무를 조사하여 직무분류체계를 수립하고, 조직진단을 바탕으로 직급체계를 새로이 정립하여 직급의 역할에 따른 임금체계를 설계하였다. - 1~14직급은 보직 · 학력 · 직능에 의한 분류, 조직위계상 역할반영의 혼선 등 많은 직급체계를 9직급으로 정립하고, 직위, 직책, 직급을 정의하며 직급별 역할을 명확하게 하여 보상과 연계하였다. - 역량중심 임금밴드는 직급별 역량개발을 중심으로 설계하되, 직급 단계별 차등보상을 하도록 함으로써 역량에 맞는 보상을 기대할 수 있고, 근로자들의 동기부여를 확보하였다.		

2. 개편 배경

1) 외부 환경 변화

- 의료산업은 인적 특성이 조직 성과에 영향력이 높은 People Oriented Biz(사람중심사업)로서 개인 속성과 직무특성 간 적합한 매칭을 최적화하고 지속적인 인적 전문성 강화를 추구하는 HR 체계가 필요하였다.
- 국내외의 경기 악화에 따른 환자 감소, 의료계의 지속적인 수익성 감소 등 전반적으로 외부 경영환경이 악화되어 이를 개선하기 위해 정부는 의료계의 기술 수출 및 외국인 환자 유치 등을 통한 시장확대 정책을 강화하고 있다.

2) 내부 환경 변화

- 정부의 의료보장 확대 정책과 취약계층에 대한 의료혜택 증진을 위한 다양한 법안이 논의 등에 대응하여 D기업은 정책과 내부 경영전략의 방향성에 대한 개편이 필요하였다.
- 1,200명의 조직규모 및 60여 년간 기구정원 등의 부족은 승진적체가 유발되고, 특정 간부의 업무집중 및 경영층과의 소통부족으로 규모와 업무능력에 맞는 적절한 R&R 분배가 필요하였다.
- 직급별 임금은 일관성이 없고, 직급은 처우의 기준이 되지 못하고, 역할이 불분명하여 동기부여가 되지 않으므로 새로운 직급체계 개편이 필요하였다.
- 능력과 성과를 고려한 공정한 보상으로 개편하여 임금의 내부공정성을 확보하고, 우수인재의 유지·확보를 통해 조직의 지속 가능한 경영을 추구하였다.

3. 직급체계 개편

1) 직급과 직책은 분리 원칙

- 기존의 1~14급까지 복잡하게 운영되는 직급은, 1회 부여로 퇴직시까지 변하지 않은 경직성, 직급 부여 기준의 모호함 등에 대해 조직 내 역할과 역량단계에 따라 직급기준을 세분하여 조직공헌 및 역량개발에 따라 공정하게 보상하기 위해 조직규모, 역할단계 등을 고려하여 9개 직급으로 분류하여 재정립하였다.
- 9개 직급체계는 현재직위 및 근속년차를 기준으로 직위, 직책, 직급을 정의하였고, 사원급은 직종별 근속을 기준으로 4개 직급을 부여하며, 6급에 주임의 호칭을 부여하였다.

〈9개 직급 분류〉

직급	신 인사제도 직위	최소체류년수	기준	근속(년)	인원(명)	비율(%)	과거직위
1	임원	리더십역량 중심 발탁	고급관리자	-	-	-	-
2	수석 I		고급관리자	18.0	7	0.9	과장/실장/부장
3	수석II		고급관리자	27.5	10	1.4	팀장
4	책임		중간관리자	27.3	36	4.8	대리/수간호/관리수
5	선임		중간관리자	18.9	66	8.8	주임/책임간호사/책임간호조무사
6	주임	5년	과거 사원급에서 적체가 심했던 직원그룹	8.7	631	84.1	사원
7	사원	5년	대졸 신입사원				
8	사원	2년	초대졸 신입사원				
9	사원	2년	고졸 신입사원				
			평균	10.8	750		

- 각 직급별 개념을 역할관점과 경력개발관점에서 분리하여, 리더십을 중심으로 승진개념을 입학과 졸업방식으로 구분하였고, 직무능력 향상 수준을 고려하여 직급별 보상 기준을 정립하였다.

〈신 직급별 주요개념〉

직급	직위	과거직위	최소체류년수	승진 개념	주요 기대행동	보상의 중심 관점
1		-	-		✓ 조직 최고 의사결정자	□ 역량개발 ✓ 성과업적 □ 담당직무 ✓ 조직기여
2	수석 I	과장/실장/부장	-		✓ 직군 상급 의사결정자	□ 역량개발 ✓ 성과업적 □ 담당직무 ✓ 조직기여
					[illegible] 및 유관부서를 포함한 커뮤니케이션	□ 역량개발 □ 성과업적 □ 담당직무 □ 조직기여
7	사원	사원	3년	✓ 졸업방식 ✓ 교육,경력 및 성과 등을 충족한 경우 승진	✓ 담당업무 실무책임 ✓ 소속 과(팀)을 넘어서는 전체를 포괄하는 사고	✓ 역량개발 ✓ 성과업적 ✓ 담당직무 □ 조직기여
8	사원	사원	2년		✓ 담당업무 시계열적 및 프로세스적 인식 ✓ 업무의 자기 완결성, 적극적 제안	✓ 역량개발 ✓ 성과업적 ✓ 담당직무 □ 조직기여
9	사원	사원	2년		✓ 학습과 성장, 조직(병원)언어 습득 ✓ 담당업무 정확한 숙지	✓ 역량개발 □ 성과업적 ✓ 담당직무 □ 조직기여

4. 임금체계 개편

1) 임금 구성항목의 간소화

- 기본급은 연공급형 호봉제로 18개의 각종 수당으로 편성되어 있던 것을, 통상임금적 요소가 높은 고정적·일률적 임금은 대법원 전원합의체 판결 기준에 따라 통상임금으로 분류하여 기본급 내로 편성하였고, 나머지는 변동수당은 특별상여금으로 편성하여 임금구성 항목을 간소화하였다.

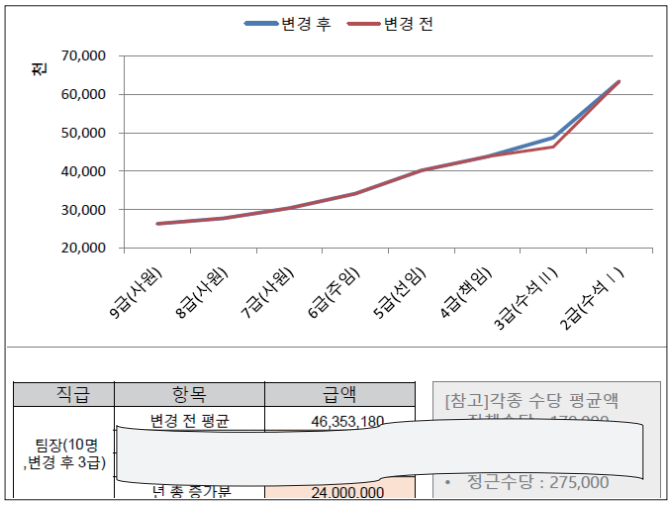
〈변경 전〉 〈변경 후〉

현재임금항목	시간외 비용산정	상여 포함	통상임금	변경 포인트	변경		착안점
기본급	O	O	O	• 고정적 지급하던 금액을 기본급으로 통합	기본급		• 정기적, 일률적, 고정적으로 지급되는 금액이면서 현재 시간외 비용산정에 포함하고, 기본급에 산입하기로 한 정기상여를 기본급화 함
직책수당	O	O	O				
책임수당	O	O	O				
위험수당	O	O	O				
특수수당	O	O	O				
출납수당	O	O	O				
선임수당	O	O	O				
교육수당			O				
상여금(350%)			O				
[illegible](250%)			O				
[illegible]					[illegible]우수당	[illegible]직비	• 성과급은 수술실 행정 간호사에게 지급하는 직무가치를 반영성격. 따라서 직무수당으로 명칭변경
가족수당				• 직무가치를 인정하는 직무수당 명칭 부여		직무수당	
학자금					복지수당	가족수당	• 보건수당은 신청 시 무급으로 사용가능(미 신청 시 수당 지급 안함)
보건수당			O			학자금	
식비	O	O			식비	보건수당	
조정수당	O	O				식비	• 비과세
연차수당					기타수당	조정수당	• 연차수당과 연차조정수당은 연차사용촉진제의 정착과 함께 폐지. 2017년부터 단계적폐지
연차보전수당						연차수당	
교통비	O					연차보전수당	
						교통비	

2) 연공급형 호봉제를 역할 중심의 임금체계로 개편

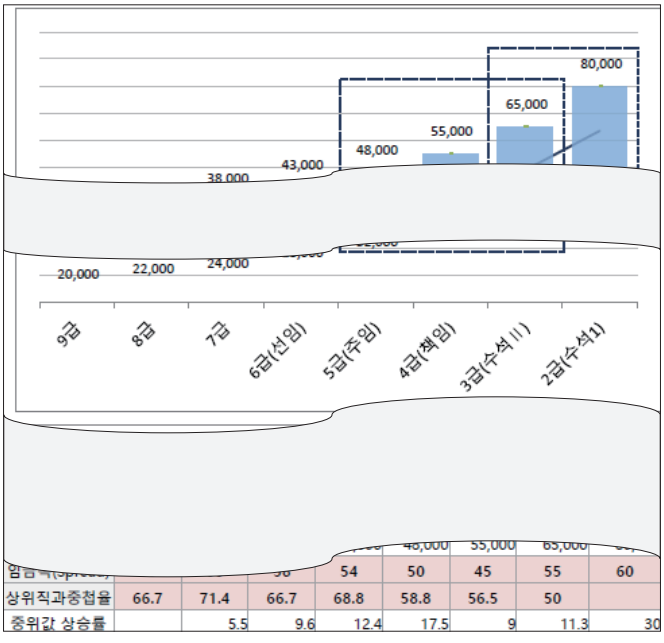
- 연공급형 호봉제에서 직급별 역할에 따른 임금체계로 개편하고, 임금밴드는 기준이 되는 중간값을 시장임금과 내부 직급 간 형평성을 고려하여 설계하고, 예외자를 검토하여 운영방안을 수립하였다.
- 임금수준이 외부 시장값과 크게 다른 약무직에 대해서는 별도로 산정하고, 임금밴드는 직급별 체류년수를 반영하여 설계하였다. 다만, 팀장 이상 관리자는 연봉제이므로 별도로 관리하도록 하였다.
- 직급의 진정한 의미를 살려, 직급 단계별 차등 보상을 설계하여 직급 상승 및 직급역량에 맞은 보상체계로 설계하였다. 다만, 1급(과·부장)은 제외하였다.

〈역량중심 임금밴드〉



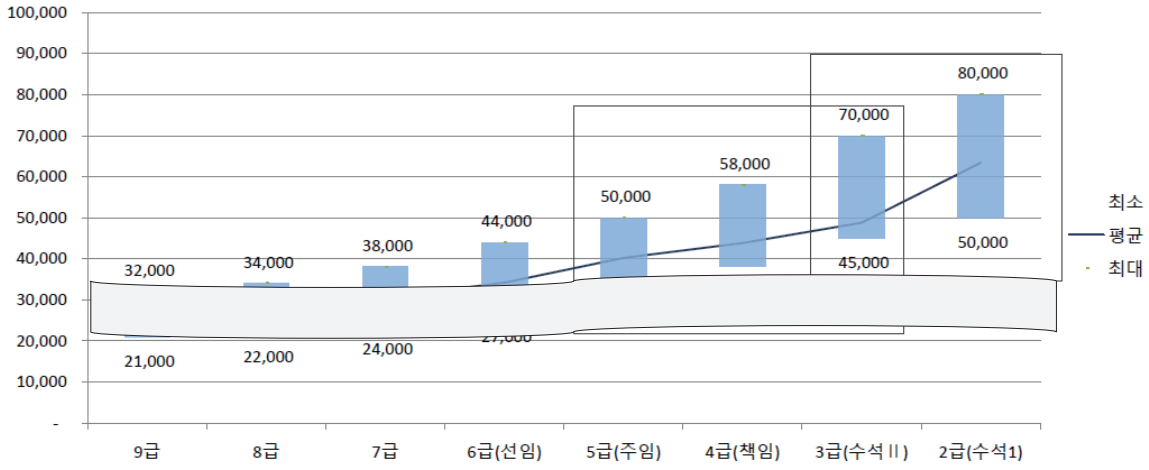
- 대외적으로 임금경쟁력이 낮은 3급(팀장급)은 임금조정을 하되, 병원 현실을 감안하여 기본급 인상보다 수당을 통한 경쟁력 강화방식을 선택하였다.

〈3급의 수당 보전〉



- 역량중심 밴드는 20여 명의 예외자가 발생하지만, 직급별 역량개발을 유도하며 역할별 승진보다 고성과를 유도할 수 있도록 직급별 임금밴드를 설계하였다.

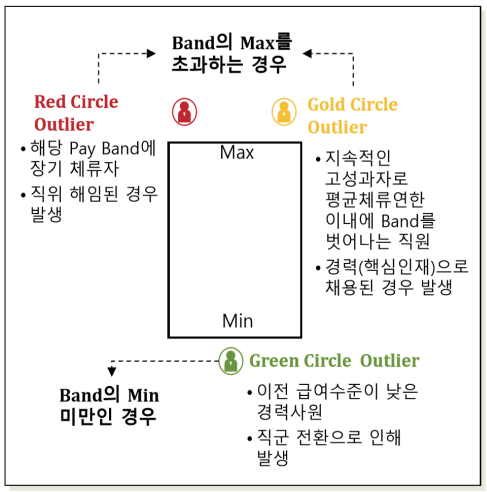
〈신직급체계에 따른 임금밴드〉



3) Outlier Management 방안

- 임금관리 기준에서 벗어나는 Outlier의 유형은 Green, Gold, Red Circle로 구분할 수 있으며, 유형에 따라 적합한 기본연봉 관리방안을 적용하여 효율적인 Pay Band 관리가 이루어지도록 하였다.

Outlier 유형



* Outlier : Pay Band 상,하한을 벗어나는 임금 분포

유형별 관리 방안

Red Circle Outlier

- 기본연봉 인상없이 운영하거나 기본연봉 인상분을 누적시키지 않고 Lump-sum Bonus**로 지급

Gold Circle Outlier

- Max를 초과하지 않도록 기본연봉을 통제하되, 우선적으로 상위 직급 승진 검토
- 경력직의 경우 Signing Bonus 또는 이에 준하는 보상을 일회성으로 지급하고 Band 내 포함

Green Circle

- 즉시 해소: 인건비 부담이 크지 않은 경우
- 인상률 +α%를 적용하여 점진적으로 Band 내에 포함될 수 있도록 유도
- 단기간에 Band 내 포함이 어려울 경우 2~3년에 걸쳐 조정

** Pay Band의 Max 값을 초과하는 차액에 대해 비누적식 수당(조정수당)으로 지급하는 방식

5. 임금관리

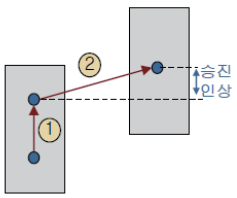
1) 승진 시 임금인상

- 승진 시 Pay-Band 이동에 대한 방안으로 승진 인상액을 적용하여 승진자의 동기부여를 확보하기 위해 일정 금액의 승진 가산금을 적용하여 임금밴드를 이동하는 방식을 택하였다.

〈승진 시 임금인상 유형〉

1안: 승진 인상액 적용

- 승진자의 경우, 개인종합평가 결과에 따른 기본급 인상률 이외에 별도의 승진 인상액을 적용함.
- 승진 전 직위에서 평가에 따라 기본급 인상 후 (①), 승진에 따른 인상 실시 (②)



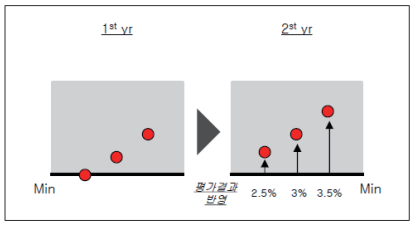
- '승진자'와 '비승진자'간의 평가등급이 동일한 경우, 동일 수준의 급여를 받는 데에 대한 직원들의 심리적 반발감을 줄일 수 있음.
- 승진효과에 대한 추가적인 보전 등의 전환대안을 수립할 필요가 없음.
- 단, 점진적으로 승진 인상의 비율을 축소함으로써 평가에 의한 반영 비율 확대

2) 임금밴드 업데이트 vs. Base up vs. Step up

- 임금밴드는 향후 주기적인 시장임금조사를 통해서 초임값을 재설정하는 관리를 지속적으로 하여야 효과성을 제고할 수 있으므로 정기적으로 업데이트 할 것을 제안하였다.

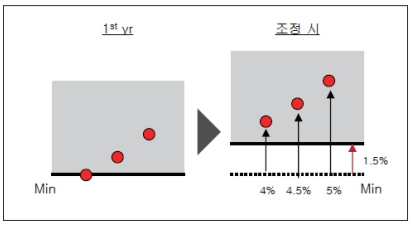
〈임금밴드 업데이트 방법〉

AS-IS _ 임금밴드 관리



- 현재는 2009년 3월 재단이 설립된 이래 2015년까지 임금밴드를 관리하지 않고 매년 동일하게 적용됨.
- 직원의 연봉은 소폭 인상되었지만 신규 채용자의 경우 채용 년도에 상관없이 매년 같은 기본연봉으로 책정되어 종전 근로자에 비해 상대적으로 낮은 기본연봉을 지급받고 있어 직원들의 불만이 발생하였고 임금의 외부 경쟁력도 저하된 상태임.

TO-BE _ 임금밴드 관리



- 향후 주기적인 시장임금조사를 통해서 초임값을 재설정하는 방식으로 임금밴드 Update를 해야 할 것임.
- 단, 임금밴드 관리는 2~3년 정도에 1번씩 조정하되 평균적인 임금인상률보다 낮은 비율(예. 1~1.5%)로 조정하여 유의미한 임금밴드 관리를 하는 것이 필요함.
- (매년 임금인상에 따라 직급별 초임값을 함께 인상할 경우 최대값도 인상되어 임금밴드 자체가 무의미하게 되며 신규 근로자와 기존 근로자와의 임금격차가 크지 않아 불만이 발생할 수 있으므로 평균 임금인상률보다 낮은 비율로 관리하는 것이 타당함.)

4. 기대효과

- 기본급은 적고 수당은 많은 비효율적 임금체계에서 직급별 역할에 따른 임금체계를 설계함으로써 임금의 내부공정성과 근로자들의 동기부여를 확보하였다.
- 특히 기업전략과 HR(Human Resources, 인적자원)제도가 상호 긴밀하게 운영되어 기업의 전략을 달성하기 위한 환경을 조성하였고, 직급별 단계를 두어 차등보상을 하도록 함으로써 조직전략과 HR제도의 효과적인 연계를 강화함으로써 핵심 인력의 확보와 유지할 수 있는 기반을 구축하였다.

2017년 10월 31일 발행 / 발행처·한국노동연구원 / 발행인·김승택 원장직무대행 / 편집인·오계택 / 세종특별자치시 시청대로 370 / Tel. 044-287-6553 임금정보브리프
2017년 제8호(통권 제24호) No. 3 / www.kli.re.kr

노사관계 차원에서 보는 대안적 임금체계 개편*

이영면 (동국대학교 경영대학 교수)

저성장과 고령화시대의 도래는 기업경영에서의 변화와 적응을 요구하고 있으며, 임금체계를 포함한 인사제도도 예외는 아니다. 이제 기업은 젊은이들이 하루하루 고도성장을 구가하던 시대가 아니라, 장년층 근로자들이 정년까지 일하는 시대가 되었다. 물론 많은 근로자들이 정년까지 가기 어려운 것도 현실이지만, 또 다른 많은 근로자들은 정년까지 일하는 시대가 되었다.

근속을 기준으로 하는 연공급은 우리의 DNA가 되었다고 말하는 것처럼 지난 수십 년간 연공급은 우리 임금체계의 근간이 되어왔다. 처음에는 철새처럼 떠나는 근로자들의 장기근속을 유지하기 위해, 나이가 들어감에 따라 늘어나는 근로자의 생활비를 충당하기 위해 기업들은 너도나도 연공급을 도입하여 많은 효과를 보았다. 그리고 수십 년이 지난 지금, 많은 기업들이 임금체계를 개편했지만 아직도 여전히 근속을 기준으로 하는 연공급 임금체계는 우리나라의 기본적인 임금체계로 자리 잡고 있다. 연봉제를 시행하는 기업에서도 연봉의 일부는 기본연봉이라고 해서 근속을 반영하고 있으며, 여러 임금체계를 복합적으로 사용하는 기업에서도 연공급은 여전히 남아 있는 경우가 대다수이다.

2013년 국회에서 60세 정년을 의무화한 이후 정부는 정년연장에 따른 임금부담을 경감할 수 있도록 임금피크제와 직무성과중심 임금체계로의 개편을 적극적으로 추진하였다. 공공부문에서는 강제화했다고 해도 과언이 아니다. 그러나 안타깝게도 정부가 정책적으로 추진했던 임금체계 개편은 소기의 목적을 달성한 것으로 보이지는 않는다. 여러 가지 이유가 있겠지만 우선은 기업들이 그다지 적극적이지 않았다는 점이다. 특히 노동조합이 결성되어 있는 기업에서는 노사간에 대안적 임금체계에 대한 충분한 협의를 진행하지 못해서 임금체계가 개편된 기업이 많지 않다.

연공급 임금체계가 계속 유지되는 경우 당장 부담은 기업 쪽이지 근로자나 노동조합 쪽은 아니다. 그럼에도 왜 기업들이 적극적으로 나서지 않은 것일까? 앞에서 언급한 소위 DNA를 바꾸려면 변화에 따른 비용을 지불해야 하기 때문이다. 특히 임금체계 개편은 단순한 제도 개편이 아니라 문화도 바뀌어야 하

* 이 글은 2017년 10월 한국노동연구원 보고서 『노사관계 차원에서의 변화관리 : 대안적 임금체계 개편을 중심으로』의 내용을 수정보완한 것임을 밝힙니다.

는 것이다. 그동안은 근속연수라는 매우 객관적인 지표가 있기 때문에 그에 대해 이의를 제기할 필요가 없었다. 하지만 그 외의 숙련, 역량, 성과 등은 모두 주관적인 지표들이어서 객관화가 어려운 지표들이다. 따라서 이에 대해 노사가 합의한다는 것이 쉽지 않다. 또한 그동안은 몸 건강하게 일만하면 되었지만, 이제는 숙련도를 제고해야 하고 역량을 향상시켜야 하며, 성과를 잘 내야 한다. 연공급을 떠나는 순간 불안하다. 숙련도도 높고, 일을 잘해서 성과가 좋은 근로자들도 임금체계가 개편되면 불안하다.

그 외에 또 많이 언급되는 기준이 직무다. 하는 일에 따라서 임금수준을 결정하자는 것인데, 이 또한 애매모호하다. 그동안은 하는 일과 상관없이 임금수준이 결정되었기 때문에 회사가 시키는 일에 별 불만이 없었지만, 앞으로 하는 일에 따라서 임금에 차이가 발생한다면 어떤 일을 해야 할지, 어떤 일을 하지 말아야 할지 많은 고민을 해야 한다. 직무가치가 떨어지는 일을 시키면 그 일은 하지 말아야 할 것인가? 해야 하는 것인가? 회사는 그러한 업무지시를 내려도 문제가 없는가?

한 걸음 더 나아가면 현재 있는 수많은 직무의 가치를 어떻게 매길 것인가? 사실 아무리 직무를 구체화하고 세분화한다고 해도 똑같은 일은 없다. 똑같은 일이면 대기업에서 하는 일과 중소기업에 하는 일에 대해서는 임금수준이 같아야 하는가? 지금하는 일이 현재 받는 임금수준보다 가치가 떨어진다고 하면 어떻게 해야 하는가? 직무가치는 누가 결정하는가? 그에 따른 임금수준은 어떻게 결정해야 하는가? 시장에서 물건을 사는 것과 같이 결정할 수 있는 것인가? 직무가치에 따라 임금수준을 결정하려면 실제로 수많은 평가와 검토 그리고 의사결정과정을 거쳐야 한다. 노사간에 합의도 필요하다. 싫어하는 노동조합 조합원들은 어떻게 설득할 것인가? 노조가 할 일인가 아니면 회사가 할 일인가?

지금까지의 걱정은 오히려 회사 측의 고민이라고 해야 한다. 임금에 대해서 노동조합의 고민은 다른 데 있다. 사용자 측에서는 근속에 따라 임금이 자동으로 올라가는 연공급이 문제라고 하지만, 노동조합에서는 임금수준이 문제다. 중소기업의 낮은 임금과 비정규직의 낮은 임금을 못 본 척할 수 없다. 같은 산별 노조인데도 기업규모에 따라 임금수준 차이가 많이 난다. 이런 문제를 어떻게 해결할 것인가? 노동조합이 임금에 대해 가지는 고민이다. 임금체계가 문제가 아닌 것이다.

문제가 거기서 끝나지 않는다. 엄청난 초과근무를 해야만 임금수준을 유지할 수 있는 임금구성도 심각한 문제다. 실제 지급받는 임금수준이 꽤 된다고 해도 고정적으로 지급되는 기본급의 비중은 채 1/3이 안되고 나머지는 초과근무에 야간근무, 휴일근무를 해야 현상 유지가 가능하다. 상여금도 고정적이지 않아서 불안하다. 임금이 받을 때마다 심해서 변동성이 심한 것도 문제다. 지난 수년간 법원은 상여금이 정기성·일률성·고정성이 있으면 통상임금에 포함된다고 하지만, 여전히 판례로 결정되기에 확신할 수 없다. 임금의 안정성도 풀어야 할 과제다.

저성장과 고령화 시대를 맞아서 변해야 할 것은 임금체계만은 아니다. 자동화와 로봇화도 대표되는 4차 산업혁명도 우리에게 바짝 다가와 있다. 앞에서 고민하는 임금체계 개편의 문제보다 훨씬 심각한 일자리에 직접적으로 영향을 미칠 것으로 예상하고 있다. 문제는 정부나 외부의 전문가가 아니라 기업의 경영진과 노동조합이 합심해서 필요한 개편을 추진해야 한다. 효과보다 변화비용이 더 크다면 굳이 변화의 고통을 감수할 필요는 없다.

임금체계 개편도 마찬가지다. 기업마다 개편이 필요한지 아니면 그대로 가는 것이 나은지는 기업과 노동조합이 판단하고, 그 판단에 따라 움직이면 된다. 또한 개편한다고 했을 때 직무급, 숙련급, 역할급 중에서 어떤 임금체계가 좋은지도 당사자인 노사가 결정하면 된다. 연공급이 그렇듯이 모든 임금체계는 장점과 단점을 동시에 가지고 있다. 또한 임금체계를 개편하려면 관련되는 평가체계와 직무배치 등은 어떻게 할 것인가도 노사가 공동으로 결정하면 된다.

기업을 둘러싼 환경 요인들 중에는 회사도 노동조합도 통제할 수 없는 요인들도 많다. 세계 경제가 그

렇고, 중국의 사드보복도 그렇고, 미국과 북한의 관계도 그렇다. 그러나 노사가 합심하면 통제할 수 있는 요인들도 많다. 임금체계 개편을 비롯한 인사제도도 바꿀 수 있으며, 자동화와 로봇화를 추진하면서도 일자리를 줄이지 않고 오히려 늘릴 수도 있다.

마지막으로 우리가 기억할 것은 기업을 둘러싼 수많은 요인들로 인해서 기업의 생존과 발전이 보장받지 못하는 시대가 되었다는 점이다. 경기가 좋을 때 불경기를 대비해야 하듯이, 여유가 있을 때 변화의 고통을 감내할 필요가 있다. 조선업종에서 수천 수만 명이 정리해고를 당하고, 은행지점수가 줄어들어 은행원이 명퇴를 당하고 있다. 임금체계를 개편한다고 해서 이러한 충격을 피할 수는 없겠지만 노사가 서로 바라보면서 앞으로 다가올 파도를 함께 넘어가는 것이 필요할 것이다.