

건설업임금실태조사 및 최근 통계 동향

—
조인숙 (대한건설협회 정보관리실 부장)

대한건설협회에서는 1991년부터 매년 2회 전국 건설현장을 대상으로 건설업에 종사하는 노무자를 대상으로 임금실태조사를 실시하여 『건설업 임금실태조사 보고서』를 발표하고 있다. 총 127개 직종의 일평균 임금 자료를 조사하고 있고 동 조사의 결과는 정부기관 발주공사 및 건설업체의 원가계산, 그리고 원가계산 용역기관에서는 공사 설계 시 노무비 단가 산정 등 주요한 자료로 이용되고 있으며, 건설현장 임금 및 건설 경기 동향 등을 분석할 수 있는 자료로 활용되고 있다.

1. 의의

- 건설현장 127개 직종의 임금을 조사하여 매년 2회 제공함으로써 건설공사 예정가격 작성 시 기준으로 활용되는 등 건설현장 임금 및 경기 동향 등을 분석할 수 있는 자료

2. 목적

- 건설부문의 시중임금 자료를 제공하고, 건설현장에서 실지급하는 직종별 임금을 공표하여 공공공사 예정가격 작성 시 기초자료로 활용
- ※ 시중임금 적용 법적근거: 「국가를 당사자로 하는 계약에 관한 법률 시행규칙」 제7조, 「지방자치단체를 당사자로 하는 계약에 관한 법률 시행규칙」 제7조

3. 조사방법

- 자체식 우편조사·인터넷 조사와 타계식 현장실사 병행 실시
 - 건설공사 현장노무관리 담당자가 직접 임금지급대장 및 기타 필요한 자료를 근거로 하도급분을 포함하여 각 직종별 실지급임금을 정확히 파악한 후에 조사표 작성

4. 조사 및 공표주기

- 공표 일정 : 연 2회 조사 및 공표
- 매년 5월, 9월 중 지급된 실지급임금을 조사하여 연 2회 공표(9.1, 1.1)

	상반기 조사	하반기 조사
조사대상 임금	5월 임금	9월 임금
조사기간	6.1~6.30	10.1~10.31
공표일	9.1	(익년) 1.1

- 공표방법
- 대한건설협회 홈페이지(cak.or.kr) > 건설업무 > 건설적산기준 > 건설임금

5. 조사범위

- 공사직종 : 건설공사업(종합 또는 전문) 등록업체의 현장
- 전기직종 : 전기공사업 등록업체의 현장
- 정보통신직종 : 정보통신공사업 등록업체의 현장
- 문화재직종 : 문화재 보수 시공업체의 현장
- 원자력직종 : 원자력공사 시공업체의 현장

6. 조사 직종 수 : 총 127개 직종

- 일반공사 관련 직종 : 보통인부 등 91개
- 광전자 관련 직종 : 광케이블설치사 등 3개
- 문화재공사 관련 직종 : 도편수 등 18개
- 원자력공사 관련 직종 : 원자력용접공 등 4개
- 기타 직종 : 코킹공 등 11개

7. 표본설계

- 모집단
- 목표모집단 : 전국의 건설현장에서 일하는 모든 건설근로자
- 조사모집단 : 건설공사(종합 및 전문), 전기공사, 정보통신공사, 문화재공사, 원자력공사 등 2,000개 현장의 건설근로자
- 표본설계
- 조사표본 수 : 2,000개 현장
- 표본추출방법 : 지역별, 시공실적금액별 유의할당추출

8. 임금의 조사기준

- 5월, 9월분 임금. 해당 월 중 근로한 대가로 건설사업자가 근로자에게 실지급한 임금을 조사함.

9. 직종별 임금산출 방법

- 직종별 임금 = $\frac{\text{직종별 조사된 총임금}}{\text{직종별 조사된 총인원}}$
- 1일 8시간 기준(단, 잠수부는 6시간 기준)으로 환산한 금액

$$\text{8시간환산임금} = \frac{\text{직종별 조사된 총임금}}{8 + (\text{총작업시간} - 8 \text{ 점심시간} - \text{간식시간}) \times 1.5^*} \times 8$$

* 8시간 이상 근무 시 적용

10. 2023년 하반기 공표 건설업 임금실태조사 결과

- 최근 5월에 조사된 임금을 9월 1일에 발표하였는데, 조사 결과에 따르면 전체 127개 직종의 일평균임금은 직전반기대비 3.95% 상승하였고, 전년동기대비 6.71% 상승한 것으로 나타남.

〈분야별 평균임금 현황〉

(단위 : 원, %)

	직종 수	공표일			변동률	
		2023.9.1	2023.1.1	2022.9.1	전반기대비	전년동기대비
전체직종	127	265,516	255,426	248,819	3.95	6.71
일반공사직종	91	253,310	244,456	237,006	3.62	6.88
광전자직종	3	406,117	388,623	379,757	4.50	6.94
문화재직종	18	309,641	292,142	286,364	5.99	8.13
원자력직종	4	242,393	234,019	239,564	3.58	1.18

- 평균임금 현황을 분야별로 살펴보면 127개 직종 중 가장 큰 비중을 차지하는 91개 일반공사직종은 직전반기대비 3.62% 상승하였고, 광전자 4.50%, 문화재 5.99%, 원자력 직종은 3.58% 상승한 것으로 나타남.
- 기능인력의 고령화 및 신규 진입 인력 저조에 따른 인력난이 지속되어 전반적으로 인건비가 지속적으로 상승하고 있고 최근 공사비 상승에 따라 숙련공 위주의 채용이 선호되고 있어 숙련공을 중심으로 임금 상승폭이 컸음. 또한 고도의 숙련된 기능을 필요로 하는 문화재 및 광전자 직종을 중심으로 임금 상승을 이끈 것으로 나타남.
- 또한 건설기성이 전반기 조사시점인 2022년 9월 대비 2023년 5월에 13.2% 증가한 것으로 나타남에 따라 공사물량 증가에 따른 기능인력 수요 증가도 임금 상승의 주요 원인으로 분석됨.

조사기준	전체	건축공사			토목공사	발주기관별	
			주거	비주거		공공	민간
2023.5	14,476	11,221	7,134	4,088	3,255	2,382	12,095
2022.9	12,791	9,791	6,196	3,595	3,000	2,129	10,662
증감률(%)	13.2	14.6	15.1	13.7	8.5	11.9	13.4

- 세부직종별로 살펴보면 건설현장에서 가장 많이 투입되는 주요 15개 직종 중 형틀목공, 건설기계운전사, 건축목공, 철근공, 특별인부, 콘크리트공 등은 전년동기대비 11.6%, 11.1%, 10.31%, 9.1%, 8.4%, 8.21% 상승한 것으로 조사되어, 이들 직종을 중심으로 건설업 주요 15개 직종의 임금은 전년동기대비 평균 7.87% 상승한 것으로 조사됨.

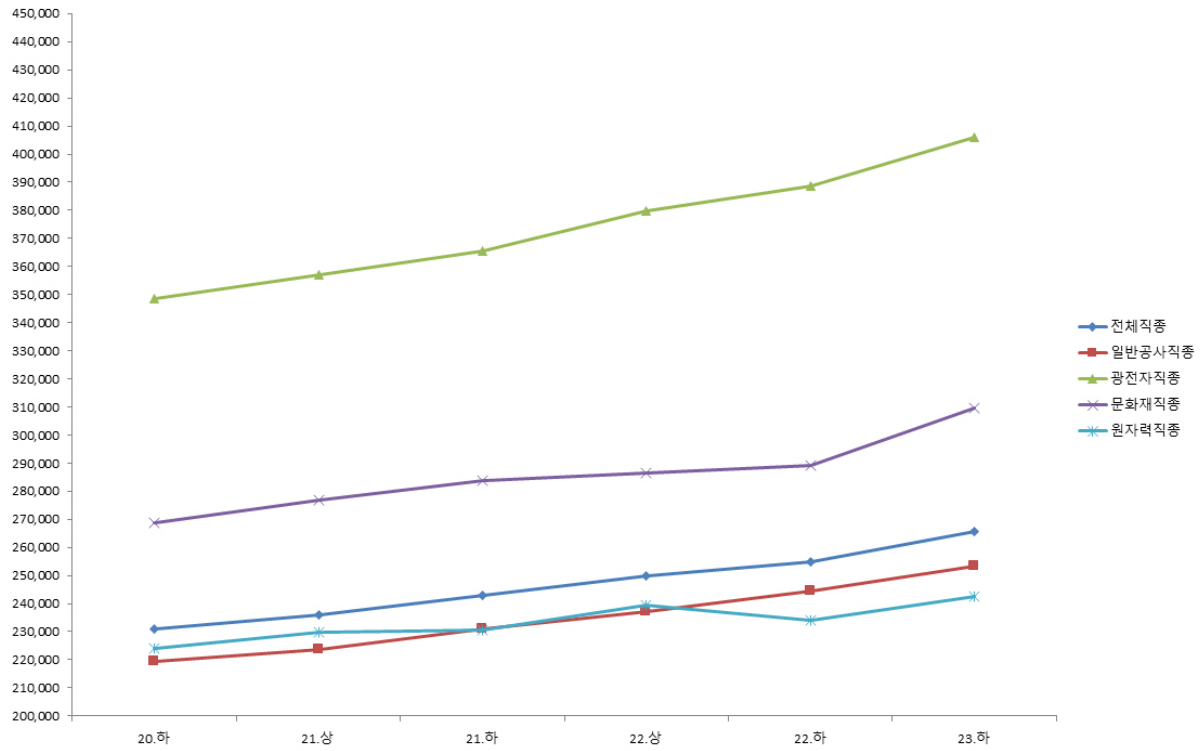
〈건설업 주요 15개 직종 임금 현황〉

(단위 : 원, %)

	직종	2023.9.1 공표			2023.1.1 공표	2022.9.1 공표
		임금	변동률			
			직전반기대비	전년동기대비		
1	작업반장	204,626	3.58	6.94	197,546	191,344
2	보통인부	161,858	3.05	5.33	157,068	153,671
3	특별인부	208,527	5.61	8.40	197,450	192,375
4	비계공	281,721	1.28	4.71	278,151	269,039
5	형틀목공	274,955	6.11	11.60	259,126	246,376
6	철근공	261,936	3.90	9.10	252,113	240,080
7	콘크리트공	255,373	4.14	8.21	245,223	235,988
8	조적공	250,950	3.43	7.34	242,636	233,781
9	건축목공	267,639	5.07	10.31	254,714	242,631
10	방수공	206,323	3.46	7.67	199,427	191,620
11	미장공	256,225	1.69	6.83	251,976	239,846
12	타일공	269,214	4.11	6.23	258,576	253,427
13	도장공	249,977	3.28	6.01	242,035	235,799
14	배관공	224,209	4.71	7.66	214,118	208,255
15	건설기계운전사	255,803	5.14	11.10	243,295	230,245
평균		241,956	3.89	7.87	232,897	224,298

주: 주요 15개 직종은 공사에 많이 투입되는 직종.

11. 최근 발표된 평균임금 현황



	2021.9.1 (2021년 5월)	2022.1.1 (2021년 9월)	2022.9.1 (2022년 5월)	2023.1.1 (2022년 9월)	2023.9.1 (2023년 5월)
전체직종(127)	235,815	242,931	248,819	255,426	265,516
일반공사직종	223,499	231,044	237,006	244,456	253,310
광전자직종	357,168	365,485	379,757	388,623	406,117
문화재직종(18)	276,915	283,907	286,364	292,142	309,641
원자력직종	229,990	230,632	239,564	234,019	242,393
기타직종(11)	239,470	245,273	252,767	257,558	264,351

포괄임금제 개선과 성과급제 도입을 통한 임금체계 개편사례

정호석 (한국능률협회컨설팅 노무사)

기업개요	기업명	H사(사단법인 협회)														
	업종/주요제품	엔지니어링 서비스업/건설설계용역 및 안전 컨설팅														
	기업 설립일	1989년 7월														
	본사 소재지	서울시 송파구 소재														
	최근 사업동향	<ul style="list-style-type: none">● 주요사업 : 국내 최초로 안전점검 및 진단 업무를 실시, 안전전문기관으로서 사업장 안전진단, 건물설계 및 건설현장에 대한 안전 컨설팅을 주요 사업으로 하고 있음.● 주요고객 : 2022년 기준 600여 건이 넘는 국내 대형건물(제2롯데월드 등)의 안전진단 및 안전컨설팅(현대건설, 삼성엔지니어링 등)을 실시 중임.														
재무현황 (2022년 기준)	매출동향	2020년 80억 → 2021년 91억 → 2022년 101억 원으로 코로나19에도 불구하고 최근 3년간 매출이 지속적으로 증가함.														
	영업이익	2020년 2억 → 2021년 7억 → 2022년 13억 원으로 증가추세임.														
인력현황	직원 평균 근속연수	약 8년														
	고용현황	2020년 70명에서 2022년 72명 수준으로 전체 인력 변동은 크지 않음(정규직 기준)														
	연령 및 직급 현황															
	<div><div><div>연령</div><div><table><tr><td>60대 이상</td><td><div></div></td><td>19명(23.5%)</td></tr><tr><td>50대</td><td><div></div></td><td>15명(18.5%)</td></tr><tr><td>40대</td><td><div></div></td><td>8명(9.9%)</td></tr><tr><td>30대</td><td><div></div></td><td>19명(23.4%)</td></tr><tr><td>20대</td><td><div></div></td><td>20명(24.7%)</td></tr></table></div></div><div><div>직급</div><div><div><div><div>이사, 1%</div><div>기술연구원장, 1%</div><div>고문, 4%</div><div>전문위원, 15%</div><div>본부장, 4%</div><div>국장, 9%</div><div>차장, 6%</div><div>부장, 9%</div><div>과장, 10%</div><div>대리, 9%</div><div>주임, 9%</div><div>기사, 11%</div><div>직원, 6%</div><div>문헌기사, 1%</div><div>계약직, 2%</div><div>경영위원장, 1%</div><div>부회장, 1%</div><div>이사, 1%</div></div></div></div></div></div>		60대 이상	<div></div>	19명(23.5%)	50대	<div></div>	15명(18.5%)	40대	<div></div>	8명(9.9%)	30대	<div></div>	19명(23.4%)	20대	<div></div>
60대 이상	<div></div>	19명(23.5%)														
50대	<div></div>	15명(18.5%)														
40대	<div></div>	8명(9.9%)														
30대	<div></div>	19명(23.4%)														
20대	<div></div>	20명(24.7%)														

1. 임금체계 개편 배경

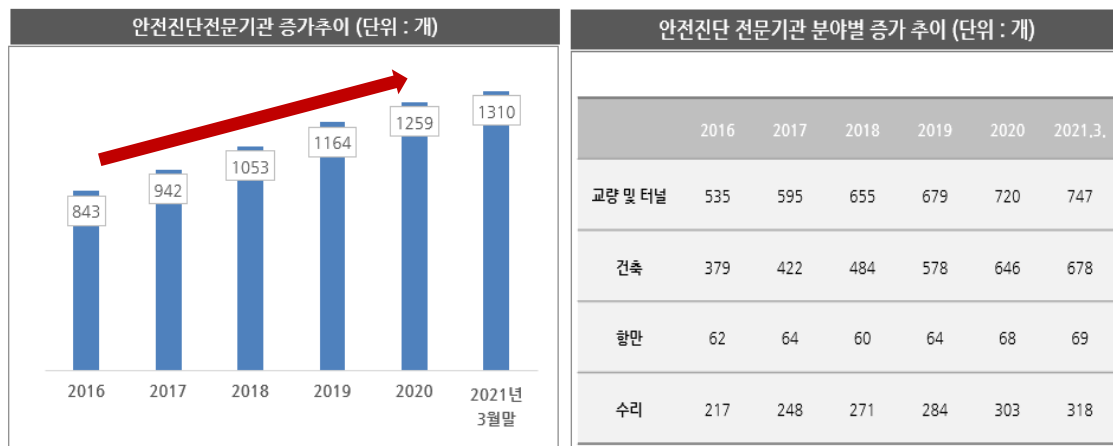
■ 안전 관련 법 개정으로 부서별 업무량 폭증

- 2021년 1월 중대재해처벌 등에 관한 법률이 시행됨에 따라 건설업계 전반에 안전의무가 강조되면서, 건설 안전진단 및 컨설팅을 주요사업으로 하는 H사에 건설업종뿐만 아니라 대형건물이나 공공시설을 보유한 기업에서 안전관리 업무위탁이 증가하였음.
- 또한 건설사들이 입찰 참여 시 사전에 시공경험, 기술능력, 경영상태 및 신인도 등을 종합적으로 평가하여 시공능력이 있는 적격업체를 선정하여 입찰참가 자격을 부여하는 ‘입찰참가자격 사전심사(PQ : Pre-Qualification)’ 업무까지 H사가 수주하게 되어 부서별로 업무량이 크게 증가함.

■ 경쟁업체로 이직하는 직원들이 늘어나면서 인력부족과 초과근로 발생

- H사와 경쟁관계에 있는 건설사들이 안전 관련 업무를 담당하는 조직과 인원을 충원하고 관련 예산을 확대하는 등 안전진단이나 안전관리 컨설팅을 주요 사업으로 하는 신규 사업체들이 증가하였음.
- 안전진단 관련 분야의 시장 전망이 성장세로 들어서면서 그에 따라 경쟁사들도 증가하고 안전 관련 전문가의 수요가 많아지면서 3년 이하의 H사 직원들이 경쟁기업의 스카우트 대상이 되거나 대형 건설업체나 신설회사에서 더 높은 연봉제안이 들어오게 됨.
- 매년 전문기관이 100여 개 이상 증가하고 시장경쟁 또한 치열해지는 상황에서 기업 간 전문인력의 점유 경쟁이 심화되면서 저연차이면서 하위직급에서의 이직이 과거보다 빈번하게 발생함.
- H사는 그간 사업과 인력을 안정적으로 유지해 온 탓에, 특별히 이직이 회사에 심각한 문제가 될 것이라고는 걱정하지 않았는데, 당장의 인력이탈이 증가하고 부서에서도 인력부족 때문에 연장근로가 발생하자 기존의 임금관리에 문제가 없는지를 되돌아보게 됨.

[그림 1] 안전진단 관련 전문기관들의 증가현황



■ 임금관리의 적법성도 갖추면서, 장시간 근로도 줄여야 하는 상황

- H사는 전문자격을 갖춘 기술인력을 확보(기술전문직이 60여 명으로 전체 인원의 80% 이상)하는 데 집중하다 보니 인사제도나 임금관련 전문가를 채용하기가 어렵고, 부서별로 업무특성이 다양하며 예산도 각각 책정되어 있으며 임금항목이나 임금수준이 모두 달라 회사의 이름은 하나지만 여러 회사가 있는 것으로 오해될 정도임.

[그림 2] H사의 부서별 임금구성 항목

부서별 임금구성 항목 (기본급은 공통 임금항목)			
건축사업부 연장, 휴일근로수당 업무수당 책임수당 특별수당 실적수당 기본급		기술교육사업부 연장, 휴일근로수당 업무실적비 강사료 안전관리계획서 검토 영업활동비 기술지도/컨설팅점검 기본급	
토목사업부 연장, 휴일근로수당 기타수당 기본급		기획관리부 기타수당 기본급	

- 또한 부서별로 임금항목이 통일되지 않고 있어, 노사협의회에서도 임금수준이나 임금지급방법을 통일적으로 정할 필요가 있다는 의견이 나왔으며, 현장 근무로 인해 건축사업부와 기술교육부의 연장근로시간이 많아 실제 지급되고 있는 연장근로수당 등이 충분한지도 확인이 필요하였음.
- 포괄임금에 포함된 연장근로 39시간 및 휴일근로 12시간에 대하여 이미 정해진 수당으로 지급하면서도 매월 야간근로의 발생으로 1인당 20만~50만 원 내외의 추가적인 수당지급이 발생한 경우도 있었음.
- H사는 직무별 적정임금 수준을 유지하는 것도 중요하였지만 근로시간이 부서마다 상이하고 최근 수주 증가로 건축사업부의 업무가 폭증하여 연장근로시간이 법적 한도에 이르는 등 임금관리와 동시에 부서별 장시간 근로에 대한 대책이 필요하였음.
- 임금체계 개선과 함께 장시간 근로를 해결하지 않으면 경쟁업체에 내부인력을 빼앗길 수 있다는 위기감에서 H사의 임금체계와 근로시간 관련 제도개선이 시작되었음.

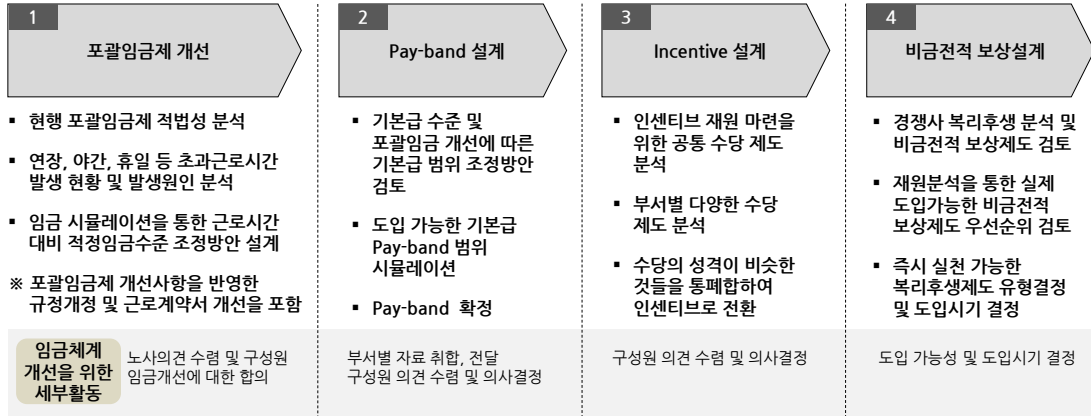
2. 포괄임금제 개선과 성과급제 도입 등을 통한 임금체계 개편

1) 포괄임금제 개선을 통한 적법한 임금지급 방법 마련

■ 임금체계 개선에 앞서 포괄임금제부터 적법하게 개선

- H사가 이직을 방지하고 임금 만족도를 높이기 위해서는 새로운 임금체계로 개선하는 것이 필요하였지만, 부서별 또는 개인별 임금수준의 차이(연장근로수당을 최대한도로 받거나 아예 받지 못하는 부서 또는 개인이 발생)를 조정하는 방안이나 승진자보다 하위직급의 연공이 높은 직원의 임금이 더 높은 임금역전 현상을 해소하는 것이 시급하다는 점이 요구되었음.
- 이에 임금체계 개선 절차를 포괄임금제부터 점검하고 개선을 실시하는 것으로 정하였으며, 연공급 임금체계에서 나타나는 직급별 임금역전 현상(조기에 승진한 상위직급보다 근속이 높은 하위직급 직원의 기본급이 높은 문제)이나 인센티브 제도 등은 순차적으로 개선하도록 하였음.

[그림 3] H사의 임금체계 개편을 위한 절차 수립



- H사의 임금체계는 연공급 성격을 가지고 있는데(매년 직급별 정기인상), 직급별 임금테이블(직급별 초임을 정한 후 정기승급의 적용사항이 있음)을 오래 운영하다 보니 누적인상에 따른 인건비 부담과 함께 일찍 승진(직급 간 임금테이블 이동)한 직원보다 하위직급에서 오래 근무한 직원의 기본급이 높게 되는 임금역전 현상이 발생하였음.
- 한편 직무별 근로시간이 다양해서 부서별 또는 개인별로 연장근로시간을 일일이 산정하는 것이 어렵다 보니 통상적으로 발생하는 연장, 휴일근로시간을 사전에 정하여 법정수당(고정OT수당)을 지급하는 포괄임금제를 운영하게 되었음.
- 즉 연공급 임금체계를 근간으로 하면서, 기본급 이외 법정 제수당 산정 시에는 매번 불규칙적으로 발생하는 연장근로에 따른 수당계산의 불편을 덜기 위해 부서별로 고정시간(부서별 최대 51시간 범위 내)을 연장근로수당으로 반영하는 포괄임금 산정방식을 적용하고 있었는데, 다른 부서와는 달리 건축사업부와 기술교육사업부에서 최근 업무량 증가로 연장근로시간(고정OT)이 법이 정한 최대한도에 이르는 경우가 발생하였음.

■ 근로계약서를 포함하여 부서별 직무와 근로시간에 대한 분석부터 진행

- 일반적으로 포괄임금제는 i)근로계약서에서 임금과 근로시간을 정하고 있음에도 임금명세서에서 기본급과 연장근로수당을 구분하지 않거나 ii)기본급 외에 정액으로 법정수당을 지급하는 유형¹⁾이 있는데, H사는 주당 40시간 이외에 연장근로시간을 1주당 12시간 범위 내에서 포괄 산정하고 수당으로 일괄지급하는 ii)의 포괄임금제로 볼 수 있음.

[그림 4] 근로계약서상 연장근로시간 관련 규정

근로계약서 기준 근로시간 규정	1. 시업 및 종업시간은 08:30~17:30 로써 휴게시간(중식 11:30~12:30)을 제외하고, 1일 8시간 1주 40시간을 근로하는 것을 원칙으로 하되, 근로시간 및 휴게시간은 업무상 사정 및 현장 상황 등에 의해 변경될 수 있다. 2. 사업장 및 업무 수행에 필요한 사정이 있는 경우 “을”의 동의하에 법정 1주12시간의 연장근로 및 매월 1회 무급휴일로 정한 토요일에 근로할 수 있다.
------------------	--

1) 포괄임금제 사업장 지도지침(고용노동부, 2017.10) 및 보도자료 참조(2022.12) 참조. 포괄임금제는 i) 연장근로수당을 비롯한 법정수당 등을 기본임금과 구분 없이 모두 포함(정액급 또는 수당을 모두 합친 정액수당)하는 포괄임금 계약, ii)기본임금 외 법정수당 모두 또는 일부를 각각의 개별수당으로 구분하여 정액으로 지급하는 고정OT 계약 등으로 정의함.

- H사의 임금명세서를 실제로 살펴보면, 주40시간에 대하여 기본급과 주휴수당을 구분하여 지급하면서, 연장근로수당과 휴일근로수당 또한 구분하여 지급하되, 부서별로 연장근로수당의 발생 정도가 다르지만 일단 연장근로수당이 지급되는 부서의 경우(건축사업부와 기술교육사업부) 지급기준(주로 연장 및 휴일근로수당)과 금액 수준(연장 39시간, 휴일 12시간에 해당)이 유사한 특징을 보임.

[그림 5] H사의 근로시간 및 임금항목별 지급 내역

임금구성 내역	기본급	주휴수당	연장근로수당	휴일근로수당	통상시급 (2023년 적용 기준)
			(부서별 고정OT발생분)		
임금구성 비율 (기본급 및 법정수당 기준)	66.9%	13.5%	15.0%	4.6%	9,620원 기준 (기타수당 포함 시 증가될 수 있음)
월급여 합계 : 2,501,200원 (기타수당 제외)	1,673,880	336,700	375,180	115,440	
월 평균 근로시간 합계	174	35	39	12	

- 근로계약서와 취업규칙 이외에는 근로시간 관리에 대한 별도규정이나 매뉴얼은 없으며,²⁾ 회사에서 지문기록을 통하여 근로자들의 출퇴근 시간을 확인한 자료로는 주로 퇴근시간 중심으로 기록이 남아 있었고, 기술교육부의 개인별 근로시간은 기술적 문제로 근태기록 데이터에 저장되지 않아 현장에서 발생하는 연장근로시간을 지문기록만으로 일일이 확인하기가 어려웠음.

[그림 6] 실제 연장근로 발생 현황 데이터(건축 및 토목사업부 기준)

건축사업부 근로시간 기록						토목사업부 근로시간 기록					
부서	이름	근로일자	근로일명칭	출근	퇴근	부서	이름	근로일자	근로일명칭	출근	퇴근
건축사업부						토목사업부					
건축사업부						토목사업부					
건축사업부						토목사업부					
건축사업부					21:00	토목사업부					
건축사업부					21:01	토목사업부					
건축사업부						토목사업부					21:08
건축사업부						토목사업부					
건축사업부						토목사업부					
건축사업부						토목사업부					
건축사업부						토목사업부					
건축사업부						토목사업부					
건축사업부						토목사업부					
건축사업부						토목사업부					
건축사업부						토목사업부					
건축사업부						토목사업부					
건축사업부						토목사업부					
건축사업부						토목사업부					
건축사업부					21:01	토목사업부					
건축사업부						토목사업부					
건축사업부					21:00	토목사업부					21:16
건축사업부						토목사업부					
건축사업부						토목사업부					21:39
건축사업부						토목사업부					
건축사업부					21:01	토목사업부					
건축사업부						토목사업부					
건축사업부						토목사업부					
건축사업부					21:00	토목사업부					21:09
건축사업부						토목사업부					21:13
건축사업부						토목사업부					21:07
건축사업부						토목사업부				18:58	21:03
건축사업부						토목사업부					

- 지문기록 이외에도 인터뷰 등을 통해 H사의 부서별 연장근로 발생여부를 확인한 결과, 연장근로나 휴일근로가 모든 부서에서 동일하게 발생하지 않았으며, 일단 연장근로나 휴일근로가 발생하는 부서에 대해서는 근로계약서에서 정하고 있는 법정 최대한도의 연장근로시간을 반영하여 수당이 지급되고 있음.
- 기획관리부와 토목사업부의 경우 직무특성상 연장근로가 많이 발생하지 않았기 때문에 고정OT를 임금항목에서 별도로 두지는 않았으며, 건축사업부와 기술교육사업부의 경우 연장근로시간이 발생해도 그 시간을 매일 특정할 수 없는 상황임을 고려하여 월 기준 고정OT수당(월기준 최대 51시간 범위)을 지급하게 된 것임.

2) H사는 근로계약서에서 연장근로 및 휴일근로 시 조건을 명시하고 있으며, 임금지급 시 수당항목을 구분하고 있는데, 이러한 포괄임금제 방식으로 약정된 경우라도 그 포괄임금에 포함된 정액의 법정수당이 근로기준법이 정한 기준에 따라 산정된 법정수당에 미달하는 때에는 법 위반이 발생할 수 있음(대법원 2010.5.13. 선고 2008다6052 참조).

■ 포괄임금제를 개선하기 위해서 실제 근로시간 확인

- H사는 기본급에 연장근로 등 모든 법정수당을 포함하지는 않았지만 특정부서를 대상으로 실제 발생하거나 발생할 수도 있는 연장근로시간에 대해 기본급과는 별도로 고정OT수당으로 산정하였는데, 포괄임금제 유형 중 기본급 외에 정액으로 법정수당을 지급하는 유형에 해당하며, 이는 실제 연장근로시간에 따른 법정수당을 정확히 반영했다고 보기는 어려움.
- 포괄임금제는 원칙적으로 근로시간이 불규칙하여 근로시간이나³⁾ 그 수당의 산정이 어려운 경우에 한하여 예외적으로 고정적인 임금수준을 사전에 산정해서 지급하는 방식인데, H사는 사무직과 현장근무가 섞여서 근무하고 있으며, 기획관리부서를 제외하고 현장근무로 인해 연장근로가 불특정하게 발생하는 경우들이 많은 편임.⁴⁾
- H사는 고정적으로 지급해 왔던 연장근로시간과 수당을 줄이는 방향에는 노사 간 공감대를 형성해 왔음. 다만 고정OT수당을 일시에 또 일괄적으로 없앨 경우 전체 임금총액 대비 약 26% 정도의 임금감소가 예상되었으며, 이는 실제 연장근로수당을 사후 정산하더라도 기존에 받던 임금수준보다 감소할 수밖에 없는 상황임.
- 이러한 충격을 해소하기 위해 현장에서 발생하는 최소 연장근로시간을 산출한 후에 발생이 확실한 최소의 연장근로만큼을 고정OT수당으로 반영할 수 있는 대안을 검토함.

■ 고정OT수당을 단계적으로 조정하는 대안 선택

- H사의 실제 근로시간을 확인한 결과, 연장근로와 휴일근로를 합쳐서 월 기준 52시간을 초과하지는 않으며, 향후 연장근로와 휴일근로를 산정하는 수당계산이 동일하므로 연장근로로 통일하고, 일부 부서에서 야간근로(오후 10시를 지나서 근무하는 경우)를 하는 경우가 있으므로 연장근로가 특정 일에 밤늦게까지 길어질 경우 야간근로수당을 반영하는 대안을 검토함.
- 즉 고정OT수당을 완전히 없애는 것이 임금감소 측면에서 노사 간에 부담이 되었기 때문에 실제 근로가 확실시되는 연장 및 휴일 근로와 야간근무시간에 대한 수당을 임금항목으로 각각 구분하여 지급하는 방법을 검토하였으며, 휴일근무는 예외적으로 발생하므로 연장근로와 야간근로시간만을 고정OT수당 임금항목으로 설정한 후에 3가지 정도의 대안을 마련하였음.
- 이 과정에서 다소 기존과 유사한 수준의 고정OT수당만큼을 그대로 보전하지는 못하겠지만 연장근로와 야간근무 시 발생하는 최소 시간만을(거의 모든 부서에서 발생하는 것으로 검토) 고정OT수당으로 지급하는 대안을 채택함(기존 연장 및 휴일근로를 합산한 51시간에서 연장근로를 27시간으로, 야간근로를 7시간으로 반영하는 2안으로 협의함).

3) 근로시간을 산정하기 어려운 경우란? i) 근로시간을 노동자가 재량으로 결정하고 성과급 형태로 임금을 지급받는 경우, ii) 기상 또는 기후 등 자연조건에 좌우되어 정확한 근로시간 측정이 어려운 경우, iii) 주로 사업장 밖에서 근로하면서 상황에 따라 근로시간의 장단이 결정되는 경우, iv) 단속적·간헐적이어서 대기시간이 많아 정확한 실근로시간의 산정이 어려운 경우 등이 해당함(포괄임금제 사업장 지도지침 참조, 고용노동부, 2017.10).

4) 경제단체 조사(대한상의, 현행 포괄임금제에 대한 기업 인식조사 2023.9)에 따르면 H사와 유사하게 300여 개 조사대상 기업 중 '근로계약서'(51.5%)에 근거해 포괄임금제를 실시하고 있으며, 다음으로 '연봉계약서'(18.6%), '취업규칙 등 사내규정'(18.3%), '별도 규정 없는 관행'(7.3%), '단체협약'(4.3%) 등에 근거를 두고 있으며, 그 적용대상에는 '전체직원'(43.9%) 또는 '사무직'(42.5%), '생산·현장직'(21.3%), '영업·외근직'(19.3%), '연구개발직'(16.3%), 'IT직'(4.3%) 등 순으로 포괄임금제를 적용하고 있는 것으로 나타남.

[그림 7] 고정OT수당의 단계적인 조정을 통한 포괄임금제 개선대안 마련

임금구성 내역 (통상시급 가정 : 9,620원)	조정근로임금 (주휴수당 포함) 현행 유지	기존 고정OT		기존 월급여 합계
		연장근로수당	휴일근로수당	
임금구성 비율 (성과급 및 기타수당 제외)	2,010,580	562,770	173,160	2,746,510
월 평균 근로시간 합계	209	39	12	260

개선 방안 (단위 : 원, 시간)			개선 시 기존 임금 및 근로시간 증감 비율	
		연장근로		야간근로
1안	(수당)	317,460	43,290	-14%
	(시간)	22	9	-8%
2안	(수당)	389,610	33,670	-11%
	(시간)	27	7	-7%
3안	(수당)	432,900	48,100	-9%
	(시간)	30	10	-4%

- 통상적인 근로시간만으로 업무수행이 완료되면 좋겠지만 현실적으로 연장근로 발생을 완전히 배제할 수 없는 H사의 업무특성 때문에 부서별로 발생되고 있는 연장근로시간을 최소기준으로 인정하여 연장근로와 그 수당의 일부는 고정OT수당으로 남겨두고, 불가피하게 발생하는 추가적인 연장근로(특히 휴일근로)는 임금관리상 불편함이 있더라도 가급적 서면으로 그 실시 여부를 확인한 후에 수당을 재산정·지급으로써 위법사항이 없도록 하였습니다.
- 한편 예산은 부서별로 다르게 관리할지라도 연장근로 및 야간근로에 따른 법정수당의 산정기준은 근로기준법을 위반하지 않게 지급할 수 있도록 부서 전체에 주당 12시간의 연장근로시간 한도와 지급기준(통상시급 적용)을 정하고, 법정수당 이외에도 다양한 수당 임금항목에 대한 지급기준을 전 사업장에 동일하게 적용토록 함.

2) 기본급의 Pay-band 도입과 성과급제도 개선방안 마련

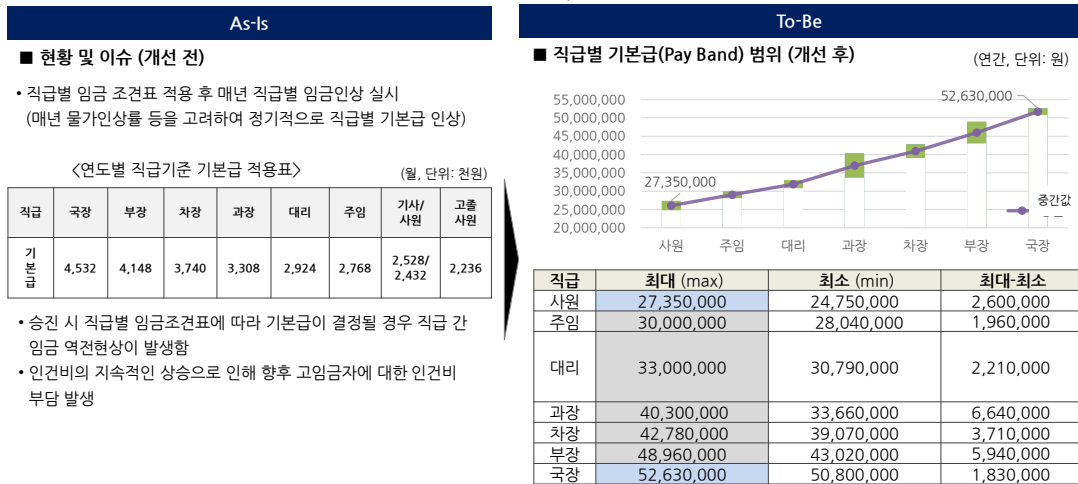
■ 직급별 Pay-band 설계를 통해 기본급의 범위를 설정

- 기본급과 구분되는 제수당의 문제는 포괄임금제 개선방안에 따라 법정 제수당과 기타수당 기준을 마련하고, 과도하게 정해진 고정OT수당을 실제 발생하는 기준으로 현실화하여 최소범위에서 고정OT수당으로 반영하는 방안으로 개선을 완료하였으며, 그 이외에도 연공급 특성을 가지는 기본급 임금체계를 개선하는 것이 필요함.
- H사에서 적용하고 있는 임금체계는 직급 기준으로 기본급 수준을 정한 후, 매년 물가인상률 기준으로 기본급이 정률(상위직급 인상액이 상대적으로 큼)로 인상되는 임금구조로 볼 수 있음.
- 이를 지속적으로 운영하면서 발생하는 이슈는 i) 직급별로 기본급을 책정한 후에 근속 기준으로 누적(base-up) 인상되며, ii) 일찍 승진을 할 경우 승진가급이 크지 않아 하위직급에서 근속이 높은 직원보다 상위직급에서 기본급이 낮은 임금역전 현상이 발생하며, iii) 매년 정률 임금인상 적용(하후상박임에도 불구하고)으로 인해 고임금자에 대한 인건비 부담이 증가한다는 점임.
- 이상의 세 가지 이슈를 한 번에 해결하기는 어렵겠지만 i), ii)의 문제를 먼저 해결할 수 있는 대안으로 기존의 기본급 테이블보다는 Pay-band형 개선방안을 마련하게 되었음.

■ 직급별 기본급을 Pay-band의 최저값으로 설정한 후 임금범위를 상하한값으로 확장

- 기본급을 직급별로 정한 후 물가인상률만 적용하다 보니 동일직급 내에서 근속이 낮은 직원은 근속이 높은 직원의 기본급을 따라 잡을 수 없으며, 경력직이 들어와도 동일직급 내에서 근속이 오래된 직원의 기본급 수준을 상회할 수 없음.

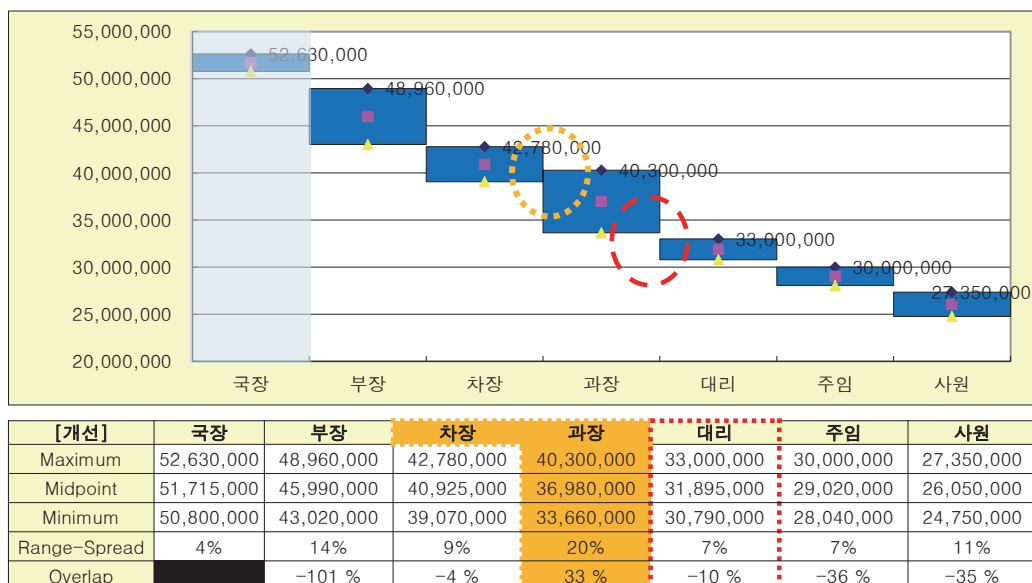
[그림 8] 직급별 기본급 테이블을 Pay-band형 기본급 구조로 개선



- 근속연수 기준으로 정률인상 시 기본급이 누적인상되며, 하위직급에서 정률인상을 지속적으로 받아 온 직원보다 승진을 빨리 한 상위직급 직원의 기본급이 낮은 경우가 발생함.
- 연공급이 아닌 임금체계를 적용하더라도 매년 인건비 인상은 발생하겠지만 인건비 인상분의 대부분을 고직급·장기 근속자들에게 집중적으로 분배하기 때문에 하위직급에서 공정성에 대한 불만이 제기됨.
- H사의 기본급 범위를 Pay-band형으로 변경하는 것은 포괄임금제 개선방안과도 연계되어 있는데, 포괄임금제를 개선하면서 어떤 대안을 선택하든지 기존보다는 고정OT수당이 감소할 수 있으며, 다만 그 감소분을 총인건비 재원에서 삭감하기보다는 기본급의 상한값으로 설정하기 위한 재원으로 활용할 수 있도록 하였음.
- 결과적으로 Pay-band형 기본급 구조를 만들면서 i) 단일 기본급 적용보다는 직급별로 상하한 범위 내에서 기본급의 수준을 조정할 수 있는 여지를 둘 수 있으며, ii) 각 직급 내에서는 기본급 수준의 상하한을 초과하지 않도록 임금수준 관리가 가능하며, iii) 특정 하위직급(대리)에서 근속을 높여가도 상위직급의 임금수준을 역전할 수 없도록 하였음(국장급은 준임원이므로 직급별 Pay-band에서 크게 고려하지 않았음).

[그림 9] H사의 기본급 범위(Pay-band) 구조

(연간기준, 단위 : 원)



- H사의 Pay-band에서는 일반적으로 볼 수 있는 직급 간 중첩범위가 차~과장 직급 간에만 나타나고 있는데, 이는 직급기준 기본급 테이블을 운영하면서 승진가급을 미미하게 운영하다 보니 직급 간 임금역전 현상이 발생하여 하위직급이 상위직급보다 높은 기본급을 받는 것에 대한 불만 분위기가 있었기 때문에 당장에 모든 직급 간 Pay-band 중첩을 허용하기보다는 승진가급을 높이는 방안을 선호하였음(임금인상보다는 승진에 따른 임금인상 동기를 크게 부여함).
- H사의 경우 실제로 하위직급에서 인력이탈이 발생하고 있는 상황에서 연차별로 임금인상을 소폭으로 적용하는 것보다는 승진 인상률을 크게 하여 광폭의 임금인상을 통한 강력한 동기부여가 필요하였음.
- H사의 경우처럼 상하위직급 간 임금의 중첩범위를 일부 직급에만 허용하거나 하위직급의 경우 승진연한에 충족하는 경우 대부분 상위직급으로의 승진과 임금인상이 동시에 이루어지도록 하여 굳이 상하위직급의 Pay-band 간 간극이 있더라도 큰 불만이 발생하지 않게 됨.

■ 수당체계 정비와 연계하여 성과급제도 신설

- 앞서 임금항목 분석에서도 확인한 바와 같이 H사는 부서별로 예산을 구분하여 사용하면서 여러 가지 수당들을 각 부서에서 다양하게 적용하고 있었기 때문에, 포괄임금제나 기본급 구조를 개선하더라도 수당항목을 단순화하는 개선방안은 추가적으로 필요함.
- H사에는 성과급제도가 거의 전무한 상황에서 또 다른 임금항목인 성과급을 추가하는 것이 기존의 임금항목을 더 복잡하게 할 소지가 있다고 생각했기 때문에 성과급제도의 도입에 앞서 임금항목을 사업본부별로 정리한 후, 지급명칭이 중복되는 임금항목은 명칭을 통일하거나 지급목적이 동일한 것은 하나의 임금항목으로 통합하는 절차를 진행함.
- 임금항목을 통합하거나 단순화하는 과정에서 기존 임금항목이 삭제되거나 그로 인해 총임금 수준이 낮아지게 되면 임금항목 단순화가 오히려 임금불만족을 높일 수도 있어서, 임금항목 단순화 이후에 진행되는 성과급 개선방안은 기존의 임금수준을 유지하면서 추가적인 지급이 가능한 적용방식(플러스-셈)을 검토하였음.

〈표 1〉 H사의 성과급제도(Incentive 제도) 개선방안

부서별 수당 (As-Is)				부서별 수당 통합안 (To-Be)	
건축	교육	토목	기획관리	수당항목	지급기준(안)
야근수당	휴일, 야근수당	휴일, 야근수당		연장, 휴일근로 야간근로	법적 기준에 맞춰 통상임금으로 지급
업무수당 책임수당	업무실적비 기술점검, 컨설팅점검 강사로 안전관리계획서 검토			업무수당	업무 수행에 대한 대가로 지급, 지급기준은 부서별로 목표 설정 후 달성에 따라 지급
특별수당	영업활동비			영업수당	영업 성공 시 부서별 지급기준에 따라 지급
실적수당				경영성과급	부서별 목표 달성 시 지급기준에 따라 지급 (※ 기획관리부서의 경우 총목표액의 일정 % 달성 시 지급 또는 전년대비 성장률에 따라 지급)
				기타수당 /특별수당	기타 예외상황 발생 시 지급

- 성과급제도의 통합안 설계와 함께 부서별로 상이한 각종 수당들의 지급기준을 통일되게 마련하였으며, 영업 및 업무 수행에 대한 보상을 성과급 방식으로 제시하여 직원들의 근로의욕을 고취시키고 H사의 매출 확대에도 기여할 수 있는 기반을 구축함.
- H사는 성과급제도를 마련하면서 기존에 있는 임금항목을 단순화하는 절차를 함께 진행하였으며, 성과급제도를 도입하면서도 기존의 임금수준이 저하되는 것을 최소화했다는 점에서 시사점이 있음.

3. 임금체계 개편 시 장애요인 극복 방안

- 노사가 공동으로 이슈를 확인하고, H사의 특성이 반영된 임금체계 개선 실시
 - H사는 불과 몇 해 전까지만 해도 임금이나 인력에 대해 신경을 쓰지 않아도 될 만큼 안정적인 사업구조와 고용안정성을 유지하였지만 건설안전과 관련한 법제도 시행과 경쟁업체의 난립으로 갑작스러운 인력유출을 경험하면서 노사가 함께 임금체계 문제점과 적정임금 수준을 돌아보게 되었음.
 - H사는 연공에 기반한 임금테이블을 적용하고 있으며, 포괄임금제라는 임금지급 방식 또한 임금경쟁력을 높이는 데 장애요인이 되었으며, 최근 기존 세대와는 다른 MZ세대의 임금공정성 요구(특히 임금역전 현상 등에 민감)에 신속히 응답할 필요가 있다고 보았으며, 만약 이를 지체할 경우에 과거에 경험하지 못했던 이직률과 그로 인한 업무지체도 예상되었음.
 - H사가 가지고 있는 포괄임금제는 궁극적으로 장시간 근로와 밀접하게 연관이 있으며, 이에 임금체계 개선과 병행하여 장시간 근로를 최소화하는 대안을 마련함.

〈표 2〉 H사의 장시간 근로 개선방안

개선과제	개선 중점사항	개선 주요 내용
시간 외 근로 관리 규정 신설	<ul style="list-style-type: none"> • 연장근로, 휴일근로, 야간근로에 대한 관리 규정 미비 보완 • 위법 Risk 요인 제거 	<ul style="list-style-type: none"> • 연장근로, 휴일근로, 야간근로에 대한 관리규정 미비로 임금체불 Risk가 존재함 • 근로기준법상 산정 방식에 따라 지급되기 위해서는 명확한 근로시간 관리 제도에 대한 전체적 개선 필요성이 있음
주 4.5일제 도입	<ul style="list-style-type: none"> • 주 52시간에 관한 법률 준수 • 주 4.5일제+리프레시 휴가를 확대하여 실질적인 근로시간 감소 	<ul style="list-style-type: none"> • 일부 근로자들의 장시간 근로를 개선하고 근로자들의 낮은 임금만족도를 향상시키는 복지제도의 일환으로 주 4.5일제 도입을 추천함 • 근로자 휴식권 보장을 통한 건강보호와 여가시간 확보
간주근로시간 제도 도입	<ul style="list-style-type: none"> • 간주근로시간제도 도입에 관한 법률 준수 (사업장의 근무자 포함) • 위법 Risk 요인 제거 	<ul style="list-style-type: none"> • 현재 활용되고 있는 간주근로시간제도를 적법하게 활용 가능하도록 수정함 • 향후 간주근로시간제 미도입 사업장 적발 법적 Risk를 제거함

- 한편 H사처럼 장시간 근로를 개선하기 위한 다양한 방안에도 불구하고 사업 특성상 불규칙한 장시간 근로의 관행을 완전히 극복하지 못한 상태에서는 포괄임금제의 완전한 개선이나 직무나 성과 중심의 임금체제로 전환하기에 한계가 있으며, 특히 직원들이 기존의 임금지급 방식을 급격하게 변경시키거나 그에 따른 임금수준의 저하를 극도로 싫어하는 점을 고려하지 않을 수 없었음.
- 따라서 고정OT수당을 완전히 배제하기보다는 실제 발생이 확정적인 연장근로 등에 대해서는 최소한의 고정OT수당을 인정하는 수준에서 포괄임금제를 개선하였으며, 기본급을 Pay-band형으로 개선하면서도 일부 직급 간에는 Pay-band의 중첩을 허용하지 않는 등 기존의 기본급 테이블을 운영하면서 발생하는 단점을 극복하는 수준에서 Pay-band 형태로 전환하였음.
- 포괄임금제와 Pay-band 전환에 추가하여 수당체계를 단순화하면서 기준이 모호한 수당은 임금명칭을 개선하면서 동시에 성과에 기반하는 지급기준을 만들어서 결과적으로 총임금수준에는 큰 변화를 주지 않으면서 성과급제도를 도입할 수 있었음.

■ 임금체계 개선과 함께 복리후생제도 개선을 통한 추가적인 동기부여 방안 마련

- H사의 직무만족도를 조사한 내용에 따르면 이직을 고려하는 직원 중 약 35%가 임금에 대한 불만이 많다는 의견이 있었는데, 임금수준을 우선적으로 높이는 방안이 필요하였지만 당장에 임금만 높일 경우 인건비와 회사의 재무적 부담을 가져올 수 있기 때문에 적정수준의 임금인상과 함께 재원부담이 상대적으로 덜한 비금전적 보상제도를 지원하는 방안을 마련함.
- 즉 임금 이외에도 타 회사와의 차별점을 만들어 직원들의 만족도를 제고시킨다는 취지에서 직원들의 개선사항이나 향후 희망하는 제도를 다각도로 포함하였음.
- 비금전적 또는 금전적 복리후생제도는 즉시에 실행할 수 있는 항목과 중장기에 실행할 수 있는 항목을 노사가 협의를 통해 정하고, 순차적으로 적용토록 하였음.

〈표 2〉 H사의 복리후생제도 개선방안

복리후생 항목	신규 도입 내용	도입가능성	노사검토 의견	적용시기
명절 지원	명절 맞이 지방 등 이동을 하는 직원들을 위하여 전직원 명절 전날 1일 휴일 제공 전전날 함께 단합하는 분위기로 전직원 회식지원	도입완료	※ 컨설팅 진행 기간 중 신규 복지제도 신설 및 시행 완료	2022. 9. 신규 제도 시행
숙박	출장 시 2인 1실 사용	변화권고	출장이 많은 협회의 특성상 직원들이 2인 1실에 대한 불편함을 많이 호소함. 1인 1실로 변화 권고	2023. 1. 시행
임신/출산 축하	(1) 임신/출산 축하 선물 키트 지급 (튼살크림, 엽산, 철분, 비타민D, 담요, 기저귀, 신생아 스킨케어 제품, 임신출산 정보지 등) (2) 출산축하금 지급	(1) 낮음 (2) 높음	출산축하금 지급에 대한 도입 가능성 적극 검토 대상자가 지급하지 않은 상황이라 도입 시기는 차후 부서 의견 취합 후 결정 예정	2023. 중순 이후
학자금 지원	자녀 학비 지원	높음	학자금 도입에 관한 니즈가 있어 지속적으로 도입에 대하여 고민하였음. 지출 금액이 크나, 퇴사 직원 등의 발생으로 복지 효과성이 고만됨	장기적 검토 예정
야간 교통비 지원	야간근로 이후 발생하는 교통비에 대하여 실비로 지급	중간	현재 대다수의 연장근로가 대중교통 운영 시간대에 완료되고 있으며, 특별한 경우 부서에서 상황에 맞춰 지급하고 있어 제도로 규정의 필요성이 모호함	장기적 검토 예정

4. 임금체계 개편의 기대효과와 사례 활용

■ 기존 임금체계의 약점을 보완하고 장점을 살리는 임금체계 개선도 가능

- 과거에는 다른 회사들이 연공급 임금체계를 도입하고 있는 경우라면 임금체계를 그와 비슷하게 맞추어 가는 경향이 있었는데, 최근에는 급격한 기술변화와 노동이동에 따라 기업들이 내부인력 유지와 경쟁력 확보수단으로서 기업 특성을 반영하는 다양한 임금체계를 도입하거나 시장임금을 참고하면서 내부적인 임금수준을 조정하고 있음.
- H사의 경우 연공급 임금체계가 가지는 대표적인 문제점인 누적되는 임금인상 부담이나 연공에 의해서만 임금인상이 가능한 단점도 있었지만 고정OT를 사전에 정하고 수당으로 지급하는 포괄임금제 임금 지급방식이 우선적인 해결과제였음.
- 지금까지 포괄임금제의 다양한 장점과 단점들이 언론이나 사례를 통해 제시되어 왔지만 어떤 방식으로 포괄임금제를 수정하면서 좀 더 경쟁적인 임금체제로 전환할 수 있는지에 대해서는 대안제시가 부족한 상황임.

- H사가 포괄임금제 개선 시 기존 근로조건 저하의 최소화 원칙을 준수하면서, 기존의 임금체계에 대해 완전히 혁신적인 임금체계가 아닐지라도 기본급 범위의 확장을 통해 연공급의 단점을 극복하고 동기부여 측면의 장점이 있는 성과급 임금항목을 도입한 점은 포괄임금제 개선과 동시에 성과급제 도입을 고려하고 있는 기업에서 참고할 필요가 있음.
- 연장근로나 휴일, 야간근로의 발생을 최소화하고 그에 따른 고정OT를 설정하더라도 총임금수준은 감소할 수밖에 없는데, 기본급 인상, Pay-Band 범위의 상향조정 및 성과와 연계한 성과급제도의 신설을 통해 포괄임금제 개선과 임금체계 개선을 달성하면서도 임금저하를 최소화했다는 점은 포괄임금제를 적용하고 있는 사업장에서 충분히 활용해 볼 만한 사례임.

■ 직무와 성과 중심 임금체계 개편 시 고려해야 할 사항들

- 포괄임금제는 노동법상으로 적법하지 않거나 불필요한 연장근로 동기를 높이는 점이 있으므로 임금체계를 합리적으로 개선하겠다는 사업장에서 포괄임금제를 채택하고 있다면 먼저 포괄임금제와 장시간 근로관행을 개선한 후에 임금체계를 직무 또는 성과 중심으로 개선하는 것이 바람직함.
- 성과 중심의 임금체계를 개선하는 과정에서 법정 제수당 등의 관리 편의성을 위해 임금체계 개선 전에는 없었던 포괄임금제를 임의로 신설하는 경우가 발생할 수 있는데⁵⁾(임금체계를 단순화하면서 기본급에 법정 제수당을 포함하는 사례 등), 성과 중심 임금체계로 개선하면서 동시에 위법한 임금체계도 만들어질 수 있음을 경계해야 함.
- 한편 포괄임금제의 근본적인 원인인 장시간 근로를 줄이는 대안도 함께 마련할 필요가 있는데, 연장 및 휴일, 야간근로에 따른 지침을 구체화하여 근로시간의 양적관리를 강화하고, 간주근로시간제⁶⁾를 통해 업무의 자율성도 주면서 개인의 업무처리에 대한 재량권을 부여하는 등 근로시간 활용의 질을 높이는 방안도 필요함.
- 낮은 임금만족도를 높이기 위해 무작정 임금수준만을 높이는 것은 기업 입장에서 쉽지 않은 선택이며, 인건비를 비슷하게 유지하면서 직원들의 동기부여를 위한 차원에서 장시간 근로를 줄이고 여가시간을 확보할 수 있도록 H사와 같이 4.5일 근무제도와 리프레시 휴가제도 등을 고려해 볼 수 있음.
- 아무리 포괄임금제 방식을 범위반 사항으로 지적하더라도 장시간 일하는 방식이 개선되지 않거나 장시간 근로를 가정하고 있는 내부규정을 그대로 둔다면 노사가 편의적으로 채택하고 있는 포괄임금제를 자발적으로 개선하기도 어려울 뿐만 아니라 직무나 성과 중심의 혁신적 임금체계 도입은 요원할 수 있음.
- 정부 차원에서도 개별 산업 및 업종의 상황을 모두 반영하면서 포괄임금제 오남용에 대한 가이드라인을 마련하는 데 시간이 걸릴 것으로 보이며, 포괄임금제를 실시하고 있는 기업들이 적법하고 합리적인 임금체계를 개선할 경우 H사의 임금체계 개선 사례를 우선 참고해 볼 수 있을 것임.

5) 근로시간에 비례하는 임금제도에 비해 근로자의 업적·성과에 연계되는 연봉제 등 성과주의 임금체계하에서는 할증임금(법정 제수당)의 문제가 발생할 가능성이 상대적으로 적다고 볼 수도 있는데, 다만 연봉제 실시에 따른 법정수당으로서의 할증임금 비지급 문제를 해결하기 위하여 실무적으로 많이 활용하는 것이 이른바 “포괄임금제”임(문무기·윤문화·이철수·박은정(2006), 『임금제도 개편을 위한 노동법적 과제』, 고용노동부).

6) H사의 경우에도 기존의 연구보고서(정동관 외(2016), 『사무직 근로시간 실태와 포괄임금제 개선방안』, 한국노동연구원)에서 분석된 결과와 유사하게 포괄임금제에서 정한 시간만족은 자유로이 연장근로가 가능하기 때문에 간주근로시간제와 같은 유연근무제도의 도입 니즈가 노사 간에 크지 않았지만 고정OT수당이 감소하는 것에 대한 추가적인 보상적 차원에서 유연근무제 도입을 적극적으로 검토하였음.

강소 제조기업의 직무 및 임금관리 사례

— 박익경 (한국노동연구원 임금직무혁신센터 전문위원)

최근에 생산직을 제외한 직종을 대상으로 직급 단계를 축소하고, 연공급적 기본급을 인사고과 결과에 따라 차등 인상하는 방식으로 변경하였음.

업적고과를 통해 차등 지급하는 개인성과급을 도입하였고, 제도가 안정화되면 부서별 차등 지급도 고려하고 있음. 직무확대가 필요한데 그에 대한 보상 방안으로 직무급이 타당한지를 검토하려고 함.

1. 개요

- 1960년대에 설립한 제조업체이고, 최근에 강소기업으로 인증받았으며, 연구조직을 보유하고 있음.
 - 주된 사업 영역은 자동차부품 제조이고 국내외 자동차 완성차 업체들에 부품을 공급하고 있음.
- 2022년 말 기준 직원 수는 360명 정도이고, 매출액은 5,000억 원 정도이며, 영업이익은 200억 원 정도임.
 - 매출 경로는 내수와 수출이 절반 정도씩 차지하고 있음.
- 노동조합이 결성되어 있고, 상급단체에 가입하고 있음.
 - 조합원은 생산직이며 그 외 직원은 가입하고 있지 않음.

2. 직무관리

1) 직군 및 인력구성

- 직군은 생산직군, 마케팅(영업)직군, 연구개발직군, 경영지원직군 등으로 구분하여 관리하고 있음.
 - 생산직군은 제품을 직접 제조하는 생산직, 생산설비 보전 등을 담당하는 생산기술직, 그리고 생산 관련 전반적 관리와 자재관리, 품질관리 등을 담당하는 생산관리직으로 구성되어 있음.
 - 마케팅(영업)직군은 국내외 영업과 협력사 관리를 담당함.

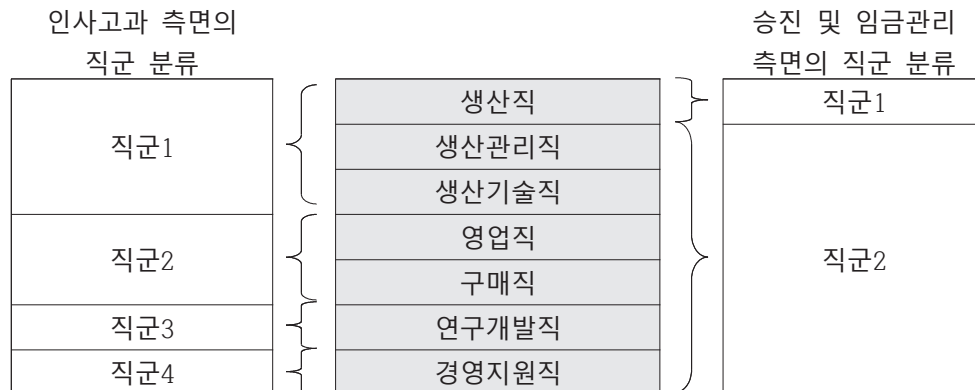
- 연구개발직군은 자체 연구개발은 물론 협력사들과 협업 연구개발과 관련 관리를 담당함.
- 경영지원직군은 기획, 재무, 인사, 노무, 총무 등을 담당함.

〈직군 구성〉

직군	직종 및 직무
생산직군	<ul style="list-style-type: none"> • 생산관리직 : 제조관리, 자재관리, 품질관리 등 담당 • 생산기술직 : 생산설비 보전 등 담당 • 생산직 : 제품 직접 제조 담당
마케팅(영업)직군	<ul style="list-style-type: none"> • 영업직 : 국내 및 해외 영업 등 담당 • 구매직 : 협력사 관리 등 담당
연구개발직군	<ul style="list-style-type: none"> • 단일 직종으로 자체 연구와 협력사들과의 협업 연구 등 담당
경영지원직군	<ul style="list-style-type: none"> • 단일 직종으로 기획, 재무, 인사, 노무, 총무 등 담당

- 전체 정규직 중에서 생산직은 130명 정도이고, 230명 정도가 타 직종임.
- 이러한 직군 분류는 인사고과에서 사용하는 것이고, 승진과 임금관리에서는 직군 분류를 달리하여 활용함.
 - 인사고과에서는 직무특성을 반영하기 위하여 위와 같이 직군을 4개로 구분하고 직군마다 고과항목을 달리하고 있음.
 - 승진과 임금관리에서는 생산직군 중에서 생산기술과 생산관리를 담당하는 직종과 마케팅(영업)직군, 연구개발직군, 경영지원직군을 하나의 직군으로 묶고, 생산직군 중에서 직접 제조를 담당하는 생산직을 또 하나의 직군으로 분류하는 등 직군을 2개로 구분하여 운영함.

〈인사관리 분야별 직군 분류〉



2) 직급

- 생산관리직, 생산기술직, 영업직, 구매직, 연구개발직, 경영지원직의 직급은 2단계이고, 생산직의 직급은 1단계로 구성하고 있음.

〈직급 단계〉		
	직급 단계	직급 명칭
생산관리직, 생산기술직, 영업직, 구매직, 연구개발직, 경영지원직	2단계	매니저 → 책임매니저
생산직	1단계	사원

- 제품을 제조하는 생산직의 직급은 “사원” 1단계임.
 - 직책자로 조장, 반장, 라인장을 운영하다가 현재는 라인장을 폐지하고 조장과 반장만 운영함.
- 생산직 이외 직종들의 직급은 “매니저 → 책임매니저” 2단계임.
 - “사원 → 대리 → 과장 → 차장 → 부장” 5단계 직급으로 운영하다가 최근에 2단계로 축소하였음.
 - 매니저는 기존의 “사원” 직급이고, 책임매니저는 “대리, 과장, 차장, 부장” 등 대리 이상의 직급들을 통합한 것임.
 - 직급 단계 축소로 승진에 따른 임금 인상이 없어지게 되어 직급을 개편할 때 기존 승진제도에서의 차기 직급 승진 시 임금 인상분을 보전하였음.
 - 승진연한은 학력에 따라 구분하여 설정하고 있음.
 - 직책자인 팀장은 책임매니저 직급에서 선임함.

3. 임금관리

1) 임금 구성 및 인상 방식

- 임금은 기본급, 수당, 성과급으로 구성하고 있음.

〈임금구성항목〉				
기본급	+	수당	+	성과급

- 기본급 인상은 생산직은 호봉으로, 생산직 이외 직종은 인사고과 결과를 반영하여 차등 인상함.
 - 생산직은 인사고과 없이 직책 및 호봉별로 기본급을 정해 놓은 임금표로 운영하는 직책별 호봉제 형태이며, 반장의 임금표가 있고 직책이 없는 사원 직급과 직책자인 조장을 하나로 묶어 똑같이 적용하는 임금표가 있음.

〈생산직 기본급 임금표〉			
	직책자		無직책자
	반장	조장	사원 직급
기본급 임금표	호봉표 1	호봉표 2	

- 생산직을 제외한 직종들은 인사고과 등급에 따라 인상률을 달리하여 기본급을 인상하는 고과급 형태임.
- 기존에는 생산직을 제외한 직종들도 기본급을 정액으로 인상하여 근속연수에 따라 일정액이 인상되는 연공급적 성격이었으나, 최근에 인사고과 결과에 따라 기본급을 차등 인상하는 형태로 변경된 것임.
- 다만, 변화 초기이고 제도의 수용성과 향후 인상률 차등 폭의 점진적 확대를 위하여 기본급 인상률이 가장 낮은 최하위 인사고과 등급의 인원 비중은 아주 작게 설정하고 있음.

〈생산지 이외 직종 기본급 인상방식〉

전년도 기본급 × 인사고과 등급별 인상률

- 수당은 직무특성에 따른 수당과 연장근로수당 등의 법정수당임.
 - 직무 관련 수당은 직무수당, 직책수당, 자격수당, 연구수당 등이 있고, 통상적 성격임.
 - 생산직의 직무수당은 종류가 많지만, 생산직을 제외한 직종들의 직무수당은 재무 및 회계 관련 수당 등 소수임.
 - 생산직을 제외한 직종 중에서 제도상의 기본급보다 더 많이 지급해야만 채용이 수월한 경력직에는 특별직무수당을 지급하고 있음.
- 성과급은 최근에 도입한 것으로 인사고과 결과에 따라 차등하여 지급하고 있음.
 - 성과급의 전체 규모는 매년 경영실적을 고려하여 결정함.
 - 기존에는 연말에 일시금으로 지급하던 위로급 성격의 격려금이 있었음.
- 생산직을 제외한 직종을 대상으로 포괄임금제를 실시하는데, 일반적인 포괄임금제와는 달리 운영하고 있음.
 - 월 20시간을 고정으로 하고, 그 시간을 초과하면 월 12시간을 한도로 하여 연장근로수당을 지급함.
- 경력직 입사자들을 위한 연봉 임금표를 두고 있지만 입사 시 연봉 결정에만 사용하고, 이후의 임금 인상은 해당자와 개별 협상으로 이루어짐.

2) 임금수준

- 신입사원 초임 대비 정년퇴직자의 임금수준은 1.8배임.
- 신입사원의 초임을 높게 설정하고, 이후의 임금수준이 완만하게 증가하도록 하는 정책을 운용함.

4. 마치며

- 사례기업은 최근에 생산직을 제외한 직종을 대상으로 직급 단계를 축소하였으며, 연공급적인 기본급 인상 방식을 인사고과 결과에 따라 차등 인상하는 방식으로 변경하였고, 새로이 도입한 성과급도 인사고과 결과에 따라 차등 지급함.
 - 이는 동기부여를 통한 업무능률을 제고하려는 목적으로 보임.

- 직무 및 임금 제도의 변화와 관련해 인사관리 측면에서 이슈들이 발생하고 있음.
 - 기존의 대리, 과장, 차장, 부장 직급을 하나의 직급으로 통합하면서 제도상으로는 수평적 조직을 만들었지만 기존 직급체계의 위계문화가 남아 있어 시간을 두고 해결하려고 하고 있음.
 - 임금인상률이 높지 않은 상황에서 인사고과 결과에 따른 차등 임금 인상을 하게 되다 보니 인사고과에 대한 직원들의 관심이 높아 고과의 공정성과 신뢰성 제고는 물론 인사고과 등급별 인원분포를 공개하는 등의 대응이 필요한 상황임.
 - 성과급은 부서 간 갈등 유발을 방지하고자 개인 간에만 차등을 두고 있는데, 동기부여 강화 측면에서 부서 간 차등도 고려하고 있음.
 - 직급 단계 축소로 직급 상승에 따른 임금인상이 없어지면서 이에 대한 불만으로 이직이 발생하고 있어 해결 방안을 고민하고 있음.
 - 직군 내에서 직무확대가 필요한데, 이를 보상하기 위한 방안으로 직무급이 타당한지를 검토해보려고 하고 있음.

- 인사 및 조직 관리에 있어서 제도만의 변화로는 목적인 바를 이루기 어려울 수 있으므로 변화에 대한 관리와 함께 조직문화를 변화시키려는 노력을 병행하는 것이 바람직할 수 있음