

職務給에 관한 考察

金 範 國

| | |
|----------------------|----------------------|
| 目 | 次 |
| I 序 論 | IV 職務給의 設定과 類型 |
| II 우리나라 賃金管理의 問題點 | 1. 組織의 再編成과 職務의 標準化 |
| 1. 賃金體系의 問題點 | 2. 職務賃率의 決定 |
| 2. 年功型 賃金의 限界 | 3. 職務給의 類型 |
| III 職務給制의 賃金管理로서의 意義 | V 職務給의 導入과 現行制度와의 調整 |
| 1. 職務給制의 意義 | 1. 導入의 前提條件 |
| 2. 賃金管理의 現代化와 職務給制 | 2. 現行制度와의 調整 |
| | VI 結 論 |

I. 序 論

現代企業의 至上課題는 經濟的 合理主義에 입각하여 끊임없이 生産活動을 展用함으로써 利潤을 極大化하고 이를 통하여 資本의 增殖은 물론 企業價値의 極大化를 圖謀해 나가는 過程이라고 할 수 있다.

이러한 目標을 가장 效果의으로 達成하기 위해서는 人的要素와 物的要素의 合理的인 管理가 要望되는 바 이중 人的要素의 合理的인 管理, 特히 生産性提高를 위한 圓滑한 勞使關係의 維持야 말로 現代企業이 무엇보다도 먼저 追求해야 할 實踐的 課題인데 이러한 勞使關係의 安定的 維持는 勞動條件의 改善에 있으며 勞動條件의 주된 內容은 賃金이므로 어느 나라에 있어서도 또한 어떠한 時代에 있어서도 賃金은 重要性을 지니고 있는 것이다.

우리 나라의 勞動爭議의 發生原因을 살펴보면 그 원인이 주로 賃金引上에 있었으며 年度別로는 '66년 78.7%, '67년 83.9%, '68년 59.6%, '69년 72.9%, '70년 70%, '71년 73% 등으로 70%以上이 賃金を 둘러싼 勞動爭議라고 볼 때 이의 시급한 解決이 더욱 要求되는 것이다.

그러나 賃金水準의 引上은 그 높이 보다는 勞動者間의 配分 즉 賃金體系가 問題視되지 않을 수 없다. 그런데 이 賃金體系는 먼저 職務評價에 의하여 合理的인 基礎위에서 마련되어야 함은 물론이다.

賃金は 勞動의 對價로서 支拂되는 것이므로 이는 勞動의 質과 量에 따라서 決定되어야 하는데 우리 나라의 賃金制度는 多분히 前近代性을 띠고 있는 賃金體系로서 대부분의 企業에서의 賃金은 學力, 年令, 勤續年數, 性別 등의 身分的 내지는 年功序列的인 즉 屬人的要素에 의하여 決定되고 있어 同一職場·同一職務間에 심한 賃金隔差를 發生케 하고 있어 勤勞者의 勤勞意欲을 刺戟할 있는 賃金의 機能을 다하지 못함으로써 勞動生産性向上과 人事管理 및 經營管理 合理化를 遲延시키고 있어 年功序列型賃金의 限界가 드러나고 있다.

이에 職務給은 勞動의 對價로서의 賃金支拂을 가장 잘 具現시키고 있는 近代의 賃金制度의 基本을 이룬 賃金形態로서 同一勞動, 同一賃金의 原則을 實現하고 賃金支拂의 公正化를 기할 수 있는 것으로 우리 나라 企業이 賃金管理를 近代化하기 위해서는 시급히 導入 實施할 必要가 있는 것이다.

그러나 이의 導入 實施에는 現行制度와의 調整, 年功賃金과의 調整, 生活保障과의 調整等 많은 問題點이 뒤 따르는데 이에 대한 適切한 調整은 물론 業務量의 把握에 의한 合理的인 職務評價의 實施나 年功序列給에 대한 강한 執着感의 排除等 어려운 점이 山積해 있어 이에 대한 계속적인 研究가 要望되는 것이다.

따라서 本稿에서는 이의 導入 實施를 위한 前提條件과 合理的인 職務給의 設定, 導入에 따르는 現行制度와의 調整의 問題 等を 中心으로 考察해 보고자 한다.

II 우리 나라 賃金管理의 問題點

1. 賃金體系의 問題點

우리 나라 賃金體系의 現況을 보면 첫째, 勞動의 質과 量보다는 年令 및 勤務年數에 높은 相關關係를 갖는 年功給賃金體系이다. 따라서 대부분의 企業은 初任給을 設定하고 每年 一定한 昇給을 시켜 停年까지는 얼마라는 限界를 둔 賃金體系로 되어 있는 것이 보통이다. 둘째, 同一勞動, 同一賃金의 原則이 確立되지 못하여 企業間은 물론이고 企業內에서도 勤勞者의 屬人性에 따라 激甚한 賃金隔差를 이루고 있다. 셋째, 先進國에 비하면 일반적으로 賃金水準이 낮다는 것등을 特徵으로 들 수 있다.¹⁾

우리 나라의 '70~73년 까지의 4년간의 全國 月平均 給與, 勤勞日數 및 勤務時間을 <表1>에서 보면 月平均賃金이 다소 增加趨勢를 보이고 있기는 하지만 대체로 2만원선을 약간 上廻하는 線에 있고 또한 學力別, 性別, 勤續年數別 月間給與額에서도 <表2>에서 보는 바와 같이 심한 隔差를 나타내고 있는 것은 위에서 指摘한 바와 같이 우리 나라 賃金體系의 不合

1) 韓國放送通信大學, 人事管理, 1973, p. 94

理性을 集約的으로 나타내고 있다고 볼 수 있다.

<表 1> 全國月平均 給與, 勤勞日數 및 勤勞時間數

| | 給 與 | 勤 勞 日 數 | 勤 勞 時 間 數 |
|------|--------|---------|-----------|
| 1970 | 17,362 | 25.2 | 225.3 |
| 1971 | 20,998 | 25.4 | 225.8 |
| 1972 | 23,146 | 25.4 | 221.3 |
| 1973 | 25,611 | 25.5 | 219.8 |

資料: 노동청, 한국노동통계연보, 1974

<表 2> 전직종 학력별·성별 근속년수·경력년수 월간 원금 급여액 (74.4월)

| 학 력·성 별 | 근 속 년 수 (단위:년) | 경 력 년 수 (단위:년) | 월 간 급여액 (단위:원) | | |
|----------|-------------------|-------------------|----------------|--------|-------|
| | | | 계 | 정액 급여 | 초과 급여 |
| 전 직 종 | 2.8 | 4.0 | 36,034 | 29,430 | 6,604 |
| 국졸 | 2.4 | 3.4 | 23,930 | 18,712 | 5,218 |
| 중졸 | 2.4 | 3.6 | 28,694 | 22,387 | 6,307 |
| 고졸 | 3.1 | 4.2 | 41,068 | 33,337 | 7,731 |
| 초대 및 전문졸 | 3.9 | 5.6 | 57,554 | 49,801 | 7,753 |
| 대졸 | 4.2 | 5.9 | 81,438 | 72,401 | 9,037 |
| 남 자 | 3.2 | 4.9 | 44,792 | 36,791 | 8,001 |
| 국졸 | 3.0 | 4.9 | 31,718 | 25,172 | 6,546 |
| 중졸 | 2.7 | 4.4 | 34,723 | 26,992 | 7,731 |
| 고졸 | 3.3 | 4.7 | 44,903 | 36,157 | 8,746 |
| 초대 및 전문졸 | 4.2 | 6.1 | 60,354 | 51,904 | 8,452 |
| 대졸 | 4.3 | 6.1 | 83,563 | 74,068 | 9,495 |
| 여 자 | 2.0 | 2.4 | 20,790 | 16,670 | 4,119 |
| 국졸 | 1.8 | 2.3 | 17,536 | 13,408 | 4,128 |
| 중졸 | 1.9 | 2.3 | 18,831 | 14,853 | 3,978 |
| 고졸 | 2.3 | 2.6 | 28,668 | 24,221 | 4,447 |
| 초대 및 전문졸 | 2.7 | 3.4 | 42,327 | 38,374 | 3,953 |
| 대졸 | 3.3 | 4.1 | 56,906 | 53,153 | 3,753 |

자료: 노동청, 직종별 임금실태조사, 1974

한편 先進國의 賃金水準과 比較해 보면 <表 3>과 같이 일반적으로 낮은 水準에 머물러 있다.

<表 3>

各國의 賃金比較 (製造業)

| | 한 국 (E. G/m) | 카나다 (E. G/h) | 미 국 (E. G/h) | 이스라엘 (E. G/d. j.) | 일 본 (E. G/m) | 필리핀 (E. G/m) | 프랑스 (R. T/h) | 서 독 (E. G/h) | 이태리 (E. G/h) |
|------|-----------------|-----------------|-----------------|----------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| | Won | Dollars | \$ | Pounds | Yen | Pesos | Franc | Mark | Lire |
| 1966 | 5,420 | 2.25 | 2.72 | 20.4 | 40,510 | 171 | 3.18 | 4.42 | 401 |
| 1967 | 6,640 | 2.40 | 2.83 | 21.4 | 45,568 | 180 | 3.37 | 4.60 | 426 |
| 1968 | 8,400 | 2.58 | 3.01 | 22.6 | 52,699 | 182 | 3.79 | 4.79 | 445 |
| 1969 | 11,270 | 2.79 | 3.19 | 23.4 | 61,755 | 190 | 4.21 | 5.28 | 489 |
| 1970 | 14,150 | 3.01 | 3.36 | 26.2 | 71,447 | 215 | 4.66 | 5.96 | 606 |
| 1971 | 17,349 | 3.28 | 3.56 | 29.0 | 81,010 | 245 | 5.18 | 6.66 | 708 |
| 1972 | 20,104 | 3.54 | 3.81 | 33.0 | 93,627 | 275 | 5.82 | 7.24 | 788 |
| 1973 | 22,330 | 3.85 | 4.07 | 40.8 | 116,271 | 301 | 7.05 | 8.03 | 966 |

자료 : 한국노동통계연감, 노동청, 1974

따라서 우리 나라의 賃金体系는 一大 轉換點에서 그 合理的인 解決策이 요구되고 있다. 그것은 다음과 같은 두 개의 過程에서 생각할 수 있다. 즉 그 하나는 賃金決定 賃金体系의 價値尺度의 轉換에 관한 것이며 다른 하나는 우리 나라 賃金制度의 基本的인 性格變化에 관한 것이다.

현재 우리 나라의 賃金体系는 우리 나라의 雇傭構造와 勞使關係의 特異性을 그대로 반영하면서 企業마다 다른 모습을 하고 있다. 企業에 따라 賃金決定의 基準賃金에 대한 思考方式이 다르다. 賃金体系가 있어서 個個人의 賃金이 計算되는 것이 아니라 個個人에 대하여 어느정도의 額이 支給되어야 하는가를 미리 상정하여 그 額으로 하기 위해서는 賃金項目을 어떻게 結合시켜 가느냐는 觀點에서 賃金体系가 만들어지고 있다. 따라서 賃金体系는 물론 賃金에 대한 思考方式이나 政策이 企業마다 다르다.

이렇게 볼 때, 오늘날 賃金体系가 當面하고 있는 課題는 賃金에 대한 人事管理上의 價値尺度 내지 思考方式의 基準이 크게 轉換되고 있는데 이것을 어떻게 再編成하여 가느냐는 問題이다. 즉, 지금까지 賃金決定의 指標로 重視되어 온 年功的要素가 점점 稀薄하여지고 그 대신 職務와 能力이란 要素가 賃金決定의 指標로 뚜렷이 부각되고 있다. 이를 위한 現實的 具體的인 接近方法으로는 定期昇給 運用을 보다 合理的으로 하기 위하여 本人給에서 能力給 더 나아가 職能給으로 接近시키면서, 職務를 標準化하여 職務給의 移行에 必要한 諸條件을 成熟시켜, 職務給 理念을 部分的, 彈力的으로 導入하면서 年功賃金的인 要素를 修正하여 감으로써 現實的인 矛盾을 解決하여 가야 할 것이다.

2. 年功型賃金の 限界

앞에서 본 바와 같이 우리 나라 賃金体系를 근본적으로 近代化하는 作業의 前提로 年功型賃

企의 限界를 檢討해 보면 이제까지의 熟練을 중심으로하는 生産形態와 長期勤續과 個別企業에의 定着性 등에 의한 年功序列의 管理制度는 技術革新의 進展에 의한 年功價値의 低落, 새로운 技術에 대한 教育을 받은 젊은 勤勞者의 增大, 國內外的 企業間의 競爭의 激化 등에 의하여 그 矛盾이 나타나 그 限界가 들어나게 되었다. 여기서 이에 대한 具體的인 內容을 살펴보면

1) 技術革新과 年功價値의 低落; 生産이 年功에 의한 熟練이나 技術에 의해서 遂行되는 경우에는 年功의 格差가 職能의 格差와 一致가 되는 것이지만, 근래에 와서 이러한 關係가 急速히 崩壞되고 있는 상태에 있다.

이러한 現象은 오늘날의 技術革新下에서는 年功에 의한 技術이나 熟練은 거의 必要없고 새로운 制度나 새로운 生産手段에 대한 知識이나 知性에 의한 業務의 遂行이 可能한 原因으로 볼 수 있다.

오랜 經驗을 쌓은 熟練工이 없어서 作業場 全体가 停滯되는 상태와 比較해서 새로운 設備나 機械가 導入되면 새로운 技術을 習得한 新入社員이 오히려 能率的으로 業務를 遂行할 수 있게 되는 것이다. 이러한 상태가 되었을 때 從業員의 配置, 昇進, 賃金, 其他의 待遇問題 등이 年功에 의해서 運營된다는 데는 問題가 있게 되는 것이다.

2) 從業員 意識의 變化; 오늘날 生産의 中心을 이루고 있는 젊은 從業員은 대부분 高等教育을 받은 學力이 높은 層이다. 따라서 自己가 갖고 있는 能力이나 技術에 대한 正當적인 評價와 그에 의한 公正한 待遇를 바라게 되며 年功이나 身分에 의한 個個人의 能力이나 技術에 의하지 않는 賃金の 支給方法은 納得이 가지 않게 되는 것이다. 따라서 現在의 젊은 從業員들에게 이러한 年功序列型 賃金體系를 고집할 경우 젊고 有能한 從業員들이 不滿이 쌓트게 되는 것이며 이러한 不滿이 쌓일 때 他企業으로 移動하던가 아니면 直接 間接的으로 業務에 대한 意慾이 感退되어 生産性이 低下되는 結果가 나타나게 되는 것이다.

現代 經營管理의 4가지 機能 즉 計劃·組織·命令·統制에 命令 대신 Motivation 機能이 重視되는 것은 組織體에 있어서 人間管理를 「할려는 意慾」을 불어넣는 것이 중요한 것이기 때문이다.

3) 業務에 대한 意慾의 感退→低能率→支拂能力의 低下→低賃金→低能率→低賃金の 惡循環; 다른 條件이 一定하다고 할 때 人間活動의 欠如나 感退는 能率의 低下를 招來하게 된다. 生産性向上이 없는 곳에는 長期的으로 불매 支拂能力이 低下하게 되며 支拂能力이 不足한 경우 賃金水準이 낮아지며 賃金水準이 낮고 勞動間時이 길면 有能한 從業員의 確保는 어렵게 된다.

日本 廣島地區에서 調査한 結果에 의하면 賃金水準이 一般社會水準보다 낮은 경우 從業員의 첫번째의 希冀은 「높은 賃金」인데 비해 높은 경우에는 從業員들의 要求가 技術의 指導, 自己意見의 反映, 公平한 經營管理, 自己業務에 대해서 上司의 意見을 듣고 싶은것, 厚生施

設 등이 있다. 따라서 賃金에 대한 要求는 同一한 職務를 맡고있는 同僚와의 賃金の 差등이 없고 또한 絕對的인 높이 보다는 相對的으로 公正한 賃金を 바라고 있는 것으로 나타나고 있다.²⁾ 따라서 從業員의 勤務意欲을 誘發시켜 生産性を 向上시키기 위해서는 管理의 全分野에 걸쳐서 滿足을 주어야 하는데 그 중에서 어떤 分野에 중점을 둘 경우 從業員의 欲求를 가장 잘 滿足시키는가는 賃金の 機能에서 쉽게 찾아 낼 수 있다. 즉 賃금이 다른 要因과 結合될 때는 그 영향의 정도를 確實히 分離 判定할 수 없으나 賃金에 대해서 不滿이 있다면 積極的으로 일을 하려는 意欲을 喪失할 것만은 틀림 없는 사실인 것이다. 그러므로 賃금은 일 할려는 意欲을 誘發하는데 필요한 條件임에는 틀림 없다. 賃금이 社會的 水準 보다 낮은 경우에는 社會的 水準까지 引上을 要求하게 되며 社會的 水準보다 높을 경우에는 그 絕對的 높이가 아니라 相對的인 公正한(職務의 內容과 勤務에 對應하는 賃金) 賃金を 要求하게 된다

4) 作業意識의 希薄化와 長期雇傭; 年功序列型의 경우 特定企業內의 勤務年數가 昇進이나 賃金を 決定하게 됨으로 職場을 옮긴다는 것은 決定的인 惡條件이 되는 것이다.

그러나 歐美의 社會는 이것과는 反對로 從業員은 契約的인 雇傭關係로서 一定한 職場에 오래 머물러있는 것이 아니라 항상 좋은 條件의 職場을 찾아서 移動하게 되는 것이다. 經營者나 一般從業員도 特定企業에 머물러서 그의 才能을 충분히 發揮할 수 있는 職場으로 옮기지 못하면 結果的으로 生産성이 低下된다고 생각하고 있다. 그러므로 契約的 雇傭關係에서는 좋은 職務, 높은 賃金과 餘暇를 약속하는 職場으로 옮기는 機會를 기다리게 됨으로 有能한 從業員일 수록 移動의 機會가 많으며 移動이 많은 從業員일 수록 有能하고 意欲的인 것으로 본다.

Tiffin, J는 同一職務에 5년 이상 계속 근무하는 경우에는 勤務成績이 좋지않은 편이며 또한 同一職務에 5년동안 있어도 昇進되지도 않고 他職務로 移動도 되지 않으면 能力이 없는 것으로 보게 된다.³⁾

우리 나라에서도 위의 例에서와 같이 能力을 위주로하는 雇傭體制를 確立하여 從業員들의 能力을 發揮할 수 있는 즉 雇傭의 流動化를 기해야 할 것이다.

5) 生産성에 相應하는 賃金總額의 範圍에서 職能的賃金を 確立하는 機會가 喪失된다; 從業員의 賃금은 높을 수록 좋은 것이라고 해서 無條件 좋은 것이라는 意味는 아니다. 그것은 반드시 生産性向上에 따르는 生産性向上의 範圍內에서만이 可能한 것이다. 즉, 生産性向上에 따르지 않은 賃金引上이란 競争力을 弱화시켜 結果적으로 經營의 立場과 從業員의 立場을 不利하게 한다.

우리 나라에 있어서의 生産性的 實態를 보면 <表 4> 業種別로 勞動生産성은 모든 業種에 있어서 꾸준히 向上되고 있으며 産業生産指數에 있어서도 우리 나라가 결코 外國에 比해 뒤

2) 正戶茂, 勤勞意欲, Morale管理, 丸善, 1954, pp. 216~226

3) Tiffin, J., Industrial psychology, prentice-Hall, 1956, p. 354

지고 있지 않다는 것을 알 수 있다.

<表 4> 業種別 生産性 指標

| | | 기업체수 | 노동생산성 | | | 자본생산성 | | |
|----------|------|------|------------------|--------|-----|--------|-------|---------|
| | | | 상용 종업원 1인당 (연간액) | | | 총 자본 | 설비투자 | 기계투자 |
| | | | 부가가치 생산액 | 매출액 | 순이익 | 투자효율 | 효 율 | 효 율 |
| | | | 단위 : 1,000원 | | | 단위 : % | | |
| 광업 | 1970 | 35 | 549 | 1,044 | 41 | 36.9 | 96.0 | 347.0 |
| | 1971 | 45 | 603 | 1,242 | -23 | 38.0 | 90.9 | 363.9 |
| | 1972 | 40 | 674 | 1,371 | -5 | 37.5 | 92.2 | 421.2 |
| 제조업 | 1970 | 692 | 619 | 2,224 | 73 | 21.0 | 55.8 | 103.2 |
| | 1971 | 860 | 730 | 2,858 | 34 | 19.0 | 48.3 | 91.2 |
| | 1972 | 976 | 851 | 3,341 | 132 | 22.2 | 57.9 | 109.4 |
| 전기업 | 1970 | 1 | 2,656 | 4,025 | 804 | 13.0 | 21.3 | 42.7 |
| | 1971 | 1 | 2,860 | 4,840 | 470 | 10.6 | 18.5 | 28.2 |
| | 1972 | 1 | 3,782 | 6,405 | 489 | 10.5 | 20.2 | 40.4 |
| 건설업 | 1970 | 130 | 305 | 762 | 13 | 56.0 | 157.9 | 304.5 |
| | 1971 | 184 | 356 | 904 | 31 | 50.0 | 164.9 | 592.8 |
| | 1972 | 157 | 405 | 935 | 36 | 45.4 | 183.7 | 394.9 |
| 도소매 숙박업 | 1970 | 109 | 720 | 6,013 | 108 | 12.0 | 44.6 | 283.4 |
| | 1971 | 124 | 959 | 7,789 | 137 | 13.0 | 45.9 | 529.5 |
| | 1972 | 156 | 1,181 | 12,685 | 171 | 16.7 | 51.3 | 662.5 |
| 운수 및 창고업 | 1970 | 76 | 767 | 1,645 | 76 | 35.0 | 50.7 | 6,690.4 |
| | 1971 | 123 | 1,120 | 2,418 | 150 | 29.0 | 46.6 | 3,819.8 |
| | 1972 | 119 | 1,457 | 3,462 | 91 | 32.6 | 56.2 | 4,809.1 |
| 부동산업 | 1970 | 7 | 1,340 | 1,564 | 709 | 23.0 | 28.4 | 582.8 |
| | 1971 | 12 | 1,162 | 1,487 | 389 | 17.2 | 21.6 | 690.7 |
| | 1972 | 17 | 1,333 | 1,927 | 271 | 17.2 | 22.4 | 300.2 |
| 서비스업 | 1970 | 41 | 451 | 2,606 | -26 | 17.0 | 32.1 | 119.2 |
| | 1971 | 52 | 784 | 2,369 | 90 | 33.0 | 63.9 | 236.0 |
| | 1972 | 44 | 1,034 | 2,897 | 94 | 27.3 | 50.2 | 236.7 |

資料 : 경제기획원, 한국통계연감, 1973

<表 5> 생산성 지수의 국제비교 (총지수)

| | 1967 | 1968 | 1969 | 1970 | 1971 | 1972 |
|-------|------|------|------|------|------|------|
| 미 국 | 131 | 138 | 145 | 139 | 140 | 150 |
| 캐 나 다 | 131 | 140 | 148 | 152 | 159 | 169 |
| 자유중국 | 117 | 142 | 168 | 197 | 239 | 301 |
| 일 본 | 162 | 190 | 222 | 258 | 270 | 290 |
| 대한민국 | 180 | 236 | 283 | 315 | 363 | 416 |
| 서 독 | 114 | 128 | 144 | 154 | 157 | 162 |
| 영 국 | 113 | 120 | 123 | 124 | 125 | 128 |
| 소 련 | 139 | 151 | 162 | 175 | 189 | 201 |

資料: 경제기획원, 한국통계연감, 1973

生産性は 높은 賃金を支給하여 勤勞者の 滿足의 度を 높여줌으로써 向上될 수 있으며 동시에 企業의 賃金支給能力을 나타내는 한 指標가 되기도 한다. 따라서 우리 나라 企業의 業種別 生産性的 增加는 企業의 賃金支給能力의 增加를 意味하게 되고 또한 높은 賃金を支給함으로써 生産性向上의 實益을 거둘 수가 있는 것이다.

合理的인 生産活動의 目標가 되는 生産성은 安定的 適正經營收益性和 직결되는 것으로 全般的 經營目標達成의 前提가 되는 것이다. 따라서 企業의 體質改善으로 부터 시도되는 經營合理化에 의한 黑字經營은 企業의 支給能力 增加를 가져오며 支給能力 增加에 따르는 賃金水準의 增加는 生産性增加를 가져오게 되는 것이며 從業員들의 賃金引上 要求는 계속적이며 강하게 나타나게 될 것임으로 이러한 狀況下에서도 계속적으로 年功序列型 賃金制度를 維持해 나가는 어려운 일이다.

6) 昇給, 賞與, 能率給의 年功化; 대부분의 경우 昇給, 賞與와 能率給은 基本給을 媒介로 해서 決定되므로 基本給 自体가 年功的으로 形成되면 그것이 昇給, 賞與, 能率給에 反映되어서 年功的으로 運用되기 때문에 賃金の 隔差는 더욱 심하게 나타나게 된다.

따라서 이러한 重要的 賃金の 支拂基準이 되는 基本給의 設定은 당연히 年功에 의한 것이어서는 안되며 職務에 相應하는 것이어야 할 것이다.

Ⅲ 職務給制의 賃金管理로서의 意義

1. 職務給制의 意義

職務給 (base rate for job class, Job classification wage system)은 勞動의 質과 量에 따라 賃金の 隔差를 두는 體系로서 가장 理想的인 形態이며 職務分析에 의하여 職務內容이

確定된 職務에 대해 職務評價를 하고 이에 따라 等級화된 職務等級에 따라 支給되는 가장 合理的인 賃金形態로서 性別이나 年令 또는 學力 등과 같은 個人的 屬性에 따라 支給되는 屬人給(年功序列給)과는 基本的으로 대립되는 것이다.⁴⁾

말하자면 屬人的이 아니라 職務中心의 賃金體系이며 年功給과는 달리 職務의 重要性(價値)에 대하여 支拂되는 것이므로 同一級의 職務를 擔當하고 있는 자에게는 모두 同一額의 賃金を 支給하여야 한다는 이른바 「同一勞動·同一賃金의 原則」에 입각하고 있는 것이다.⁵⁾

從來의 年功型이나 生活給體系에서는 年令, 勤續年數, 學力, 男女別 家族數 등에 따라서 賃金의 額이 달라졌으나 職務給은 이것과는 정반대로 賃金의 決定方法으로서 人的要素는 거의 無視되는 대신에 勤勞者가 行하고 있는 일의 質과 量에 따라서 賃金を 決定하는 것이므로 女性이라도 男性보다 더욱 어려운 일을 한다면 男性보다 많은 賃金を 받을 수 있는 것이다.

그러나 職務給이 職務에 대한 賃금이기는 하나 個個의 勞動者의 能力, 成績 등의 相違를 無視하는 것은 아니다. 그러므로 人事考課에 의하여 그 段階가 設定되어 同一職일지라도 定해진 範圍內에서 그것에 應하는 賃金隔差는 存在할 수 있는 것이다.

2. 賃金管理의 現代化와 職務給制

賃金管理의 現代化의 基礎는 職務分析을 基礎로 하여 職務가 整理되고 그 價値評定技術이 發達하여 職務評價가 一般化한 것, 產業別 勞動組合과의 統一的 團體交渉에 의하여 決定되는 統一的 賃率의 決定이 必要하게 되었다는 것, 一般 最低賃金制가 制定되었다는 것 등의 세가지 점에서 찾아 볼 수 있다.

이상과 같은 意味에 있어서 職務給制의 賃金管理로서는 다음과 같은 네 가지 機能을 가지고 있다. 즉 ① 統一的인 最低賃金制에 의하여 勞動者의 最低生活를 保障하는 機能을 갖는다. ② 職務給은 물론 時間賃金(月給, 日給, 時給의 如何를 不問하고)이므로 收入으로서는 安定되어 收入의 安定的 機能을 다할 수 있다. ③ 經營에 있어서의 職務의 보다 合理的인 價値評定에 의하여 단지 同一勞動·同一賃金이라는 點 뿐만 아니라 各 職務面이나 上下의 均衡을 合理的으로 決定함으로써 賃金의 社內隔差의 公正도 確保할 수 있다. ④ 職務給制는 당연히 合理的인 組織的 昇進制度에 의한 職階制를 基礎로 하는 것이므로 適切한 人事考課에 의한 昇進를 통하여 昇給을 하게 되고 또 職務의 確定에 의하여 從業員의 努力에 의한 能力의 發展을 組織化할 수가 있으므로 職務給制가 間接적으로 個人的 努力을 促進하는 機能을 갖게 되는 것이며 종래의 刺戟給形態에 비하여 大量生産方式의 同時管理에 알맞는 刺戟

4) 鄭守永, 新人事管理論, 博英社, 1975, p. 284

5) P. Pigors and C. A. Myers, Personnel Administration; A point of view and a Method, 6th ed. McGraw-Hill, 1969, pp. 523~524

機能이 될 수 있다. 이상의 職務給制의 諸機能을 賃金管理의 四機能에서 볼 때 職務給制는 賃金の 機能인 生活維持向上, 收入의 安定, 經營社會에 있어서의 物質的 處遇의 公正, 作業意思의 刺戟등의 四機能을 綜合的 有機的으로 다 할 수 있는 賃金制度라 볼 수 있다. 따라서 職務給制는 現代의 經營의 條件과 勞使關係의 새로운 조건에 가장 適合한 現代的 賃金管理方法으로 發展하게 된 것이다.

Ⅳ 職務給의 設定과 類型

職務給을 設定하는 節次에는 다음과 같은 것이 中心이 되어야 한다. 즉,

- ① 職務評價에 의한 職務의 相對的 價値의 決定과
- ② 그 結果에 따른 職務賃率의 決定인데, 우리 나라에서의 職務給은 다음과 같은 節次 위 에서 設定되어야 할 것이다.
 - ① 職務分析의 實施와 職務明細書의 作成
 - ② 職務의 分擔關係의 再編成과 職務의 標準化
 - ③ 職務評價의 實施
 - ④ 職務賃率의 決定 등인데 職務分析과 職務評價에 대해서는 일반적으로 많이 다루어지고 있는 것이기 때문에 여기서는 職務의 分擔關係의 再編成과 職務의 標準化, 職務賃率의 決定, 職務給의 類型을 중심으로 檢討해 보겠다.

1. 組織의 再編成과 職務의 標準化

職務分析의 結果에 의해서 職務評價가 이루어 지는데 우리 나라의 경우 아직 이러한 단계적인 職務評價의 實施는 어려운 實情이다. 우선 評價에 앞서서 ① 復雜한 業務와 重複되는 業務의 排除 ② 業務分擔의 變更 ③ 作業方法과 業務遂行 節次의 改善 ④ 執務基準의 確立 ⑤ 權限의 決定 ⑥ 配置의 適正化 등이 행해 지지 않으면 안된다. 특히 어떤 職務에 있어서는 어느 程度까지의 業務를 擔當할 것인지? 職務擔當者가 自己自身の 權限에서 決定할 수 있는 範圍는 어느 정도인지? 등을 明確히 하는 것은 職務評價를 하기 전에 반듯이 하지 않으면 안되는 不可欠의 前提條件이다.

1) 復雜한 業務와 重複되는 業務의 排除; 産業社會가 끊임없이 發展됨에 따라 企業의 立場도 變化되어 目標도 變化하게 된다. 따라서 過去에는 重要한 業務가 오늘에는 重要性을 喪失하고 이제까지는 必要性이 적었던 것이 새로운 事態에는 必要하게 되는 경우도 있는 것이다. 또는 必要하기는 하지만 그 利用目的을 檢討해 보면 簡略化해도 좋은 業務가 있을 수도 있으며 또한 本社와 工場, 그리고 經理, 庶務 등에서 같은 業務가 重複되어 施行되

고 있는 경우도 있다. 그러므로 評價에 앞서서 이러한 問題에 대한 對策을 미리 세우는 것이 全體的인 經營管理를 위해서도 確立된 職務給制度의 運用을 위해서도 바람직한 것이다.

實際에 있어서 業務를 分割하려는 경우 業務를 擔當하고 있는 사람의 立場에서는 必要없는 業務와 重複되는 業務가 없는 것으로 생각하는 경우가 많은데 이러한 것을 分析하는 過程에서 이외로 많은 業務가 重複되고 있는 것을 찾아 낼수 있다. 經營에 있어서 業務는 必要한 目的을 達成하기 위한 것이어야 하며 意味없는 "Red Tape"는 排除되지 않으면 안된다.

Hodges, H. G는 "어떠한 paper work이라도 確實한 目標를 갖고 있지 않으면 안되며 그 範圍와 量은 目標達成을 위한 最低限度의 것으로 足하다"라고 말하고 있는 것등은 우리나라와 같이 事務職이 다른 職務에 比較해서 比較的 많은 比重을 차지하고 또 어떤 경우에는 職務가 있어서 사람이 그 職務에 配置되는 것이 아니라 사람이 있어서 그 사람에게 일을 맡기기 위해서 職務가 생기는 경우가 많은데 이러한 것들에 대한 問題가 再檢討되지 않으면 안된다.

2) 職務에 대한 業務分擔關係의 變更; 대개의 경우 擔當하는 職務의 範圍가 確實치 않은 경우가 많은데 職務가 주어지면 반듯이 職務擔當의 範圍를 명확하게 하지 않으면 안되며 曖昧하면 精確한 評價를 할 수 없게 될 뿐만 아니라 職務擔當의 範圍가 다르면 知識, 熟練適性, 努力, 責任은 물론 環境條件까지도 다르게 되기 때문이다.

또한 職務評價를 하기 위하여 職務의 分擔關係를 變更하는 데는 同一職務에는 그 性質에 있어서나 難易度 등에 있어 同質類似의 業務를 割當하는 것이 좋다. 異種의 業務가 混在되어서 10%程度의 어려운 業務가 들어 있을 때 그 10% 때문에 高水準의 從業員을 配置시키지 않으면 안되므로 人材活用の 面에서 보아도 非能率의이다.

3) 作業方法과 業務遂行過程의 改善; 企業의 目的達成에 關聯이 있는 業務가 決定되고 그것을 각 職務에 割當하고, 職務의 遂行方法에 있어서 改善할 點이 있으면 改善한 다음 組織全體의 業務흐름에서 보아 不備한 點이 있으면 그것을 修正하여야 한다.

業務의 改善方法에 있어서는 Taylor, F. W의 時研究(Time study), Gilbreth, F. B의 動作研究(Motion study) 또 그 이후의 研究者, Merrick, D. V, Farmer, E., Barnes, R. M., Holms, W. G., 등에 의하여 總合된 動作時間研究(motion and time study)가 있으며 最近에 와서는 Segur, A. B., Quick, J. H., Maynard, H. B. 등의 時間動作標準法도 具體化되고 있다. 이 중 몇 가지의 典型的인 方法을 보면,

① Process Analysis 方法→Process chart를 使用해서 加工, 運搬, 停滯, 檢査等 現在行해지고 있는 活動을 調査해서 各 段階마다 무엇을, 왜, 어떻게, 누가, 어디서, 언제 등에 대한 檢討를 해서 改善案을 생각해 내는 것이다.

6) Hodges, H. G, Management, Houghton Mifflin Co., 1956, pp. 622~624

② Therblig 方法→Gilbreth, F. B에 의하여 考案된 것으로 動作의 基本要素를 18個로 나누고 이러한 動作이 職務에서 어떠한 形態로 이루어 지고 있는지를 調査해서 不必要한 動作을 排除해서 必要한 動作을 最小의 Energy로 行할 수 있도록 하는 「唯一最善의 方法」을 찾아 내려는 것이다.

③ 執務基準의 設定→執務基準이란 職務를 標準에 의해서 遂行되었는지를 判定하는 基準으로 이 基準이 確立되어 있지 않으면 어느 程度까지 해야 標準的 職務遂行인지가 확실치 않게 된다.

標準的 執務基準이 定해 있지 않으면 職務의 努力이나 責任負擔感을 判定할 수 없게 된다. 이렇게 重要한 意味를 가지고 있는 執務基準(Performance standard)은 보통 다음 4가지 중 에서 2가지 이상을 設定하지 않으면 안된다. 첫째는 質的基準으로서 얼마만큼 正確하게 해야 하느냐는 것이고 둘째는 量的基準으로 1個에 몇 時間의 時間基準, 또는 單位時間當 몇개 정도의 作業基準 즉 얼마 만큼의 일을 해야 하는 것이며 셋째, 時間基準으로 언제까지 일을 하지 않으면 안 되는가, 즉 언제까지 얼마만큼의 시간의 範圍로 일을 해야 하는가이며 넷째 方法基準으로 어떠한 方法으로 일을 해야 하느냐 하는 것이다.

一般的인 職務에는 넷째의 方法基準이 前提가 되어서 質과 量的 基準을 達成하기 위한 關係이며 間接部門의 職務에는 量的基準 보다는 時相基準의 方法이 使用되는 것이 좋을 것이다. 이런 意味에서는 方法基準은 意味가 比較的 弱한 것이라고 말할 수 있다. 또한 質的基準이나 量的基準이 明示되지 않은 職務에 대해서는 方法基準과 時相基準으로 作業標準을 設定하지 않으면 안될 경우도 있을 것이다. 또한 方法基準을 前提로 해서 質的基準 위에서 어느 정도까지의 量을 遂行하지 않으면 안되는지의 式으로 作業標準을 設定하는 것이 더욱 一般的인 標準作業時間에 의한 基準設定이다.

④ 權限의 決定→여기서의 權限(Limit of authority)이란 自由裁量의 範圍라는 意味이다. Line關係의 命令權과 決定權 等도 생각하지 않으면 안된다. 어떤 職務의 擔當자가 任務로 부과된 일을 遂行하는데 있어서 어느정도의 範圍까지 任意로 決定할 수 있는가를 明確하게 하는 것이다. 그러므로 이 權限의 範圍가 決定되지 않으면 職務評價, 特히 知識, 熟練, 知的 努力, 責任의 評價는 불가능한 것이다.

權限은 對人權限과 對物權限, 通常權限과 例外權限으로 分類할 수 있는데 評價를 위해서 는 ① Line關係의 權限으로서의 決定權(統制權), 命令權(監督權), 作業權(行爲權), ② Staff 關係의 權限으로 立案, 審議, 助言, 審査의 權限 ③ 職能關係(Functional relationship)의 權限으로 合議權, 上申權 等으로 分類하는 것이 좋을 것이다.

5) 配置의 適正化→職務의 標準化가 이루어 진 다음 現在の 職場配置가 不適正하면 再配置를 하여 適正化시켜야 한다. 주어진 人員構成의 範圍內에서 完全한 適正配置를 實現하기란 不可能하지만 職務給이 職務의 內容에 의해서 그 基準賃率을 決定하는 것이기 때문에 지

나치게 能力이 낮은 사람이 어려운 職務를 맡고 있거나 能力이 있는 사람이 單純한 職務를 맡고 있으면 理論적으로도 맞지 않을뿐 아니라 制度 그 自体에 대해서도 不信과 不滿을 誘發시킬 수도 있기 때문에 再配置 等に 의해 調整되지 않으면 안된다.

2. 職務賃率의 決定

職務評價에 의해서 職務의 相對的 價値가 決定되고 職務를 몇 개의 職級(job grade)으로 分類한 후에 市場賃率을 調査하고 勞使間의 合意에 의해서 職務賃率을 決定한다.

1) 職級の 區分; 評價結果를 賃金과 결부시키는 데는 個個의 職務에 賃率을 決定하는 個別職務給(Individual job rate)이 있다. 그러나 賃率決定의 基礎가 되는 職務評價는 가령 點數法에 의해서 이루어졌다고 해도 人間頭腦의 判斷結果에 의해서 이루어지는 것임으로 精密하게 될 수는 없으며 또한 現實의 賃金管理에 있어서도 數百個의 職務別로 僅少한 差를 가진 賃率을 決定한다는 것은 意味가 없을뿐만 아니라 時間과 努力의 浪費를 招來하게 될 것이며, 從業員이 定期的으로 약간의 點數價値가 다른 職務에 移動되었을 경우 그때마다 다른 賃金を 支拂하는 것도 不可能할 것이다. 그러므로 10~20個程度의 職級으로 區分, 그 職級單位에 대한 賃率을 決定하는 方法이 一般的으로 利用되고 있다.

그러나 分類法에 의해서 評價된 경우에는 그 分類段階가 바로 職級이 되지만 그 以外의 評價方法에 의할 때는 10~20個程度의 職級으로 區分하는 것이 좋지만 職級の 數를 몇개로 하느냐는 그 企業의 職務가 어느정도 높은 職務에서 부터 낮은 職務까지 分布되고 있는가에 의해서 다르며, 또한 評價될 職務가 一般職 職務 뿐인지 또는 企業의 全階層에 걸쳐 있는 職務를 網羅하고 있는지에 의해서도 다르며, 또한 職級을 區分하는 경우도 30點, 50點 등의 間隔으로 全体를 나눌수도 있으며 低職級은 30點, 中職級은 40點, 高職級은 50點 등으로 增加하는 間隔으로 나누는 경우도 있다.

어떠한 方法에 의하든 職級の 區分은 賃率決定(rate setting)의 基礎가 되는 것이므로 신중을 기해야 할 것이다.

2) 賃率決定의 基礎; 職務賃率의 決定方法은 全社的 또는 職級別로 評點 1點에 얼마라는 數値를 決定하고 그것에 의하여 職務賃率을 換算하는 方法과 賃金を 調査해서 確認된 賃率은 基礎로 하여 合議的, 解釋的으로 職務賃率을 決定하는 두 가지 方法이 있다.

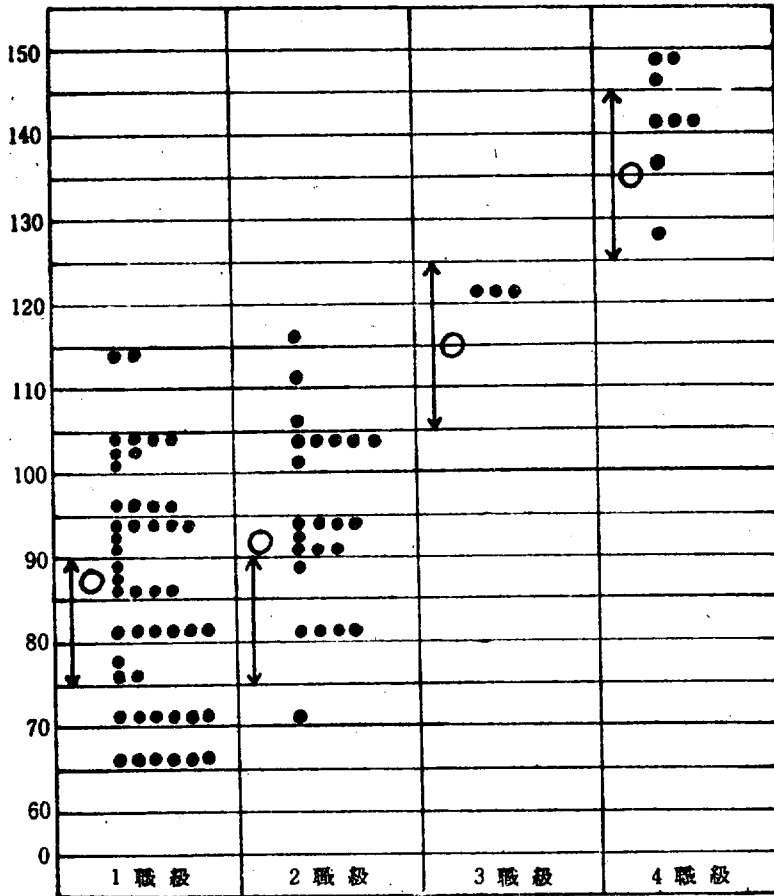
點數價値를 그대로 職務賃率에 결부시킬 수 있는 職務評價가 可能하면 이 方法이 理想的일 것이다. 즉, 各 職務를 어느정도 차이까지 分類하여 1點當 얼마라는 식으로 職務賃率에 換算할 수 있기 때문이다. 그러나 職務評價의 現狀으로는 全體的인 職務價値를 分析的으로 評價하는 方法論上的 限界를 안고 있는 위에 實을 量으로 換算하기 때문에 人爲的인 單位에 의해서 數量化가 되고 있는 것이다. 評價結果의 相對的 序列이나 段階에는 變함이 없다고 해도 算術級數的 點數化가 좋은지 幾何級數的 點數化가 좋은지는 결정되지 않고 있다. 따라서

點數價値에 의해서 賃率을 決定하는 것은 危險하고 無理인 것이다.

다음 合議的 解釋的으로 賃率을 決定하는 경우, 合議와 解釋의 基礎로서 그 企業內의 賃金을 擇하느냐, 同一地域 또는 同一産業內의 職務賃率을 擇하느냐는 問題가 있다. 自企業內의 現行賃率을 基礎로 하기 위해서는 職務의 相對的賃率에 關한 限 現行賃率이 代체로 適切한 것이라는 것이 前提되어야 한다. 즉 <表6>에 나타난 바와 같이 現行賃率이 相對的으로 妥當한 分布가 이루어지고 있는 경우에는 이것을 基礎로하여 賃率을 決定할 수도 있다.

<表 6>

市場賃率과 社內賃率의 分布



(注) ←→ : 市場賃率의 分布
 ● : 社內賃率의 分布
 ○ : 決定될 賃率

그러나 現行賃率이 散亂되고 있으면 合議와 解釋의 基礎로는 利用할 수 없을 것이다. 특히 우리 나라는 賃率이 年功序列의으로 決定되어 있고 定期昇給의 累積等 많은 矛盾을 內包하고 있기 때문에 더욱 어려움이 많다. 상당히 잘된 資格給을 기본으로 한 企業이 아닌 이상 現在의 相對的賃率에는 無理가 많기 때문에 全面的으로 自企業內의 賃率을 基本으로 한다는 것은 意味가 없는 것이다.

相對的賃率의 決定에는 다음과 같은 條件을 고려하지 않으면 안될 것이다.⁷⁾

① 職務賃率은 같은 職務에 대해서 他企業이 支拂하고 있는 賃率과 妥當한 關係에 있어야 하며

② 企業內의 賃率은 納得할 수 있는 關係이어야 한다.

새로 設定하는 職務賃率에 이러한 性格을 導入하기 위해서는 合議와 解釋의 基礎로서 市場賃率을 擇하는 것이 바람직 하다.

3) 市場賃率을 基礎로 하는 職務賃率의 決定; 賃率의 調査는 全職務가 아니라 各 職級中에서 基準職務, 즉 ① 內容이 確實하고 ② 同一地域 또는 同一産業에 있고 ③ 가능하면 就業者가 많은 職務를 選定하여 그 職務에 대해 同一地域 또는 同一産業에서 어느 정도의 賃率이 주어지고 있는가를 調査한다.⁸⁾

從來의 慣習에 의해서 企業間의 賃金交換이 어려운 우리 나라에서는 依賴한 調査에 協力이 어려울 뿐만 아니라 賃率의 決定도 年功의으로 이루어지고 있기 때문에 職種의인 賃率의 設定도 어려운 실정이다.

그런데 特定地域의 것이나 特定産業의 Data이나 이러한 賃金 Data에 의해서 各職級の 基準職務에 어느 정도의 賃금이 支拂되고 있는지를 調査해서 그 市場賃率을 基礎로 勞使의 團體交渉에 의해서

① 企業의 生産성과 支拂能力

② 그 企業의 職務의 特色

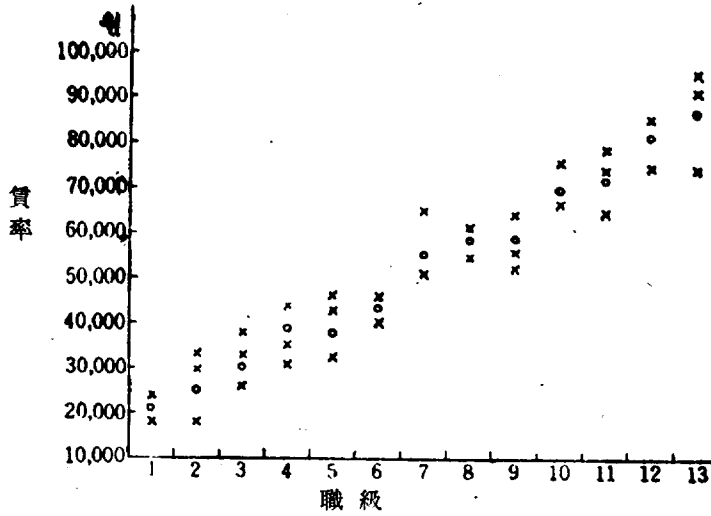
③ 企業內의 現行賃率 등을 考慮하여 그 企業의 職級賃率을 決定할 수 있다.

7) I. L. O. Job Evaluation, studies and Reports, New Series, No. 56, 1960, 日本勞動協會譯, pp. 82~83

8) 美國에서는 國會가 全國의 規模로 給與를 決定하는 Classification plan과 年一回의 地域的 賃金 調査에 의해서 給與를 決定하는 Wage Board Plan이 있다. 前者는 White color를 後者는 Blue Color를 對象으로하고 있다. 또한 美國에서는 地域的인 賃金調査를 定期的으로 行하여 그것을 賃率決定의 基礎로 하고 있는데 유럽에서는 廣範圍한 調査는 별로 重要視하지 않는다.

<圖 1>

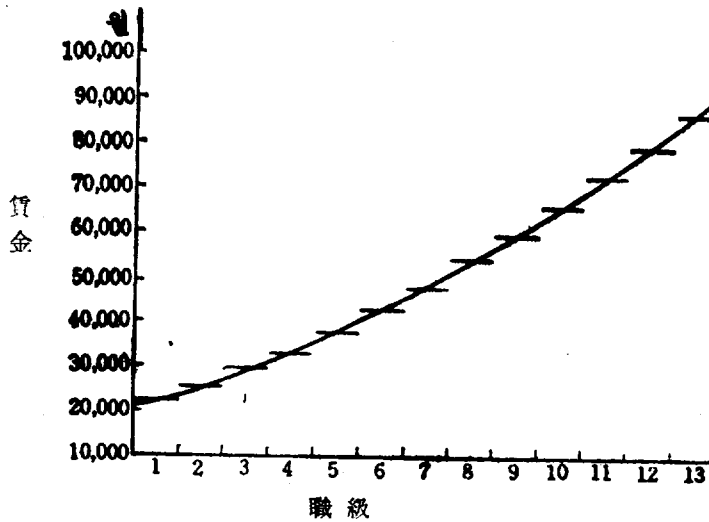
基準職務의 市場賃率의 分布



이것이 決定되면 最少自乘法(Least square method)에 의해서 賃金傾向線(Wage trend Line)을 만든다.

<圖 2>

賃金傾向線



이 賃金傾向線이 그企業의 職務에 대한 相對的價値에 對應하는 賃金を 나타내는 線이 된다.

더욱 簡單한 方法은 最低職級の 賃率과 最高職級の 賃率을 直線으로 이어서 賃金傾向線을 求하는 方法이 있다.

職種別賃金 Data를 收集하기가 어려운 우리 나라에서 勸할만한 方法이다.

3. 職務給의 類型

一般的으로 職務給의 決定方法에는 個別職務給, 單一職務給, 範圍職務給 等の 세 가지가 있고 그 特徵은 다음과 같다.

(1) 個別職務給; 評價된 各 職務에 대하여 職級을 設定함이 없이 個個의 職務마다 그 評價點數에 따라 個別的인 賃率을 定하는 方法이다. 즉, 職務의 價値 그대로 賃金을 支拂해서 아주 적은 價値의 差에 대해서도 賃金差를 두려고 하는 것이다. 따라서 職務의 價値가 이미 點數法 내지는 要素比較法에 의하여 點數化되어 있어야 한다.

個別職務給에 있어서 各職務의 職務給은 評點 1點當의 賃金을 算出해서 이를 各職務의 評點에 곱하여 賃金을 算定하는 것이며 이 때 評點 1點當의 基本金額은 基本給의 支拂總額을 全職務評點의 總合計로 除하면 된다.

이 個別職務給은 賃金計算이 比較的 容易하고 從業員이 理解하기 쉽기는 하나 職務의 數가 많을 때는 많은 賃率이 생겨 管理가 複雜하고 賃金의 不公正을 惹起시킬 危險이 있다. 또한 評價點數의 작은 差異에 까지 正確性을 기한 것이라고 보기에는 困難하므로 職務給 決定의 一般의 方法으로는 不適當하다

(2) 單一職務給; 全職務를 우선 適切한 基準으로써 적당한 數의 職級으로 分割하여 1職階 1職給이라는 形態이며 賃金에 幅이 없는 點에 特質이 있다.

그런데 職級의 設定方法은 採用된 職務評價의 方法에 따라 그 具體的인 內容이 조금씩 다르는데, 序列法에서의 職務價値의 序列은 職務의 重要性, 困難性的의 程度를 基準으로 한 것으로 그 程度의 差는 等間隔을 이루는 것이 아니므로 그 중에서 自然히 比較的 넓은 間隔이 발견 된다. 이와 같이 重要性, 困難性的에 대해서 하나의 뚜렷한 等間隔이 발견되면 이를 전후한 職務의 Group의 重要性, 困難性的의 程度에 있어서 他 Group과는 明確한 差異를 보여 주게 되며 그 Group內의 職務相互間에는 큰 程度의 差가 나타나지 않음을 알 수 있을 것이다. 이러한 하나의 Group을 職級으로 생각하여 모든 職務의 序列에 걸쳐서 行하면 全職務의 職級이 設定될 것이며, 分類法의 경우는 職級 또는 等級이 評價의 尺度로서 이미 定해져 있기 때문에 매우 간단하다. 分類法에서 評價의 尺度는 職務의 困難性, 複雜性, 責任性的의 程度에 따라서 分類된 것이고 諸職務는 이 尺度를 基準으로 해서 各各의 段階로 編入되어 있기 때문이다. 그리고 點數法의 경우는 序列法과 같다. 즉, 點數가 諸職務에 주어지기 때문에 各各의 點數에 따라서 職務의 序列이 成立한다.

이와 같이 點數가 매겨진 諸職務의 序列을 보면 그 點數의 差가 같지 않으므로 비교적 點數差가 비슷한 몇 개의 職務들이 하나의 Group을 形成하고 있음을 알 수 있다. 이 때 Group內의 職務相互間에는 큰 程度의 差가 나타나지 않음을 알 수 있을 것이며, 이러한 하

나의 Group을 職級으로 생각하여 모든 職務의 序列에 걸쳐서 行하던 全職務의 職級이 設定될 것이다.

이 單一職務給의 長點은 原價計算이 便利하며 成果給에는 單一職務給이 必要하며 또한 人事考課가 없으므로 監督者의 偏頗的인 處事를 防止할 수가 있다. 그러나 反面에 賃金의 幅이 없으므로 ① 能力의 進展이나 勤續 등의 要素를 加味할 수가 없고 ② 職務間의 賃金隔差가 크게 되며 ③ 境界職務에 대해 職務給을 정하기 困難하다. 그리고 賃金隔差가 크기 때문에 上位의 職階에 屬하는지 또는 下位의 職階에 編入되는지에 따라 職務給의 差가 크게 되어 이를 調整하기가 困難하다. 또 職務가 自動的 定型의이며 個人의 熟練差에 의한 作業의 質量이 影響되지 않는 職務에는 適合하지만 個人의 能力差, 成績差, 熟練差를 반영치 못하는 결함이 있다.*)

(3) 範圍職務給; 職級마다 定해진 職務給에 幅을 두게 하는 方法으로 가장 널리 使用되고 있다.

이 方法은 人事考課에 의한 昇給이나 年令, 勤續 등에 의한 自動昇給에 效果의으로 使用될 수 있고 또한 職務內容이 定型化되지 않는 一般職, 技術職, 管理職, 또는 作業職에서 個人의 熟練差의 影響이 강한 職種에 適合하다.

이 方法으로서 各職級の 職務給을 決定하는 節次는 單一職務給의 境遇에 있어서와 마찬가지로 各職級마다 定해진 職務給에 대해서 다시 그 幅을 設定해야 한다는 點이 다르다. 그리고 그 幅을 設定하는 方法에는 다음과 같은 것이 있다. 즉, 한 職級の 職務給이 다음 職級の 職務給과 一部分 重複되게끔 各職級別 職務給의 幅을 定하는 重複法과 어떤 職級の 職務給의 上限이 隣接上位職級の 職務給下限에 接해 지도록 하는 方法인 接續法과 어떤 職級の 職務給上限과 隣接上位職級の 職務給下限間에 間隔을 두는 間隔法이 있다.

美國에 있어서도 이 範圍職務給形態를 많이 사용하여 調査한 76社中 76%가 이形態를 採用하고 있다.

그러나 單一給의 경우는 同一勞動·同一賃金의 原則이 實現될 수 있지만 同一職給內의 個人의 能力 또는 成績의 差를 賃金에 表示할 수 없는데 대하여 範圍職務給은 同一職級內의 個人의 能力和 成績의 差를 賃金에 反映시킬 수 있으며 刺戟的인 性質을 가지지만 職務給의 色彩가 희박해 지기 쉽다.

V 職務給의 導入과 現行制度와의 調整

1. 導入의 前提條件

9) 鄭守永, 前掲書 p. 28

職務給體系를 導入하여 이를 成功시키기 위한 條件을 보면

- (1) 職務가 標準化되어 있을 것
- (2) 職務系列이 명확하게 되어 있고 職位를 중심으로 한 昇進制度가 확립되어 있을 것
- (3) 勞動者의 賃金에 대한 생각이 合理的이며 賃金이 職務나 職位中心으로 결정되는 것을 納得하고 있을 것
- (4) 賃金水準이 同業他社나 市場賃金과 比較하여 어느정도 높은 위치에 있을 것
- (5) 職務評價나 職務給에 Top은 물론 一般 從業員에 이르기까지 충분히 理解하고 納得이 가는 運營의 可能性을 기대할 수 있을 것
- (6) 勞務擔當者나 勞動組合의 幹部가 賃金の 理論과 技術에 대하여 어느 정도의 水準에 있을 것 등의 前提條件이 선행되어야 한다.¹⁰⁾

職務給體系는 위의 條件을 갖춘 企業인 경우 導入이 容易할 뿐만 아니라 소기의 目的을 쉽게 達成할 수 있을 것이다.

그리고 우리 나라에 있어서는 아직 職務給實施를 위한 基本條件이 갖추어지지 않았으므로 다음과 같은 條件이 先行되어야 할 것이다.¹¹⁾

(1) 職務分析과 職務評價의 合理化: 職務分析에 의하여 職務의 내용을 明確히 하고 各職務의 企業內에서 차지하는 相對的 價値를 決定하여 職務間의 賃金隔差를 調整하는 職務評價가 일반화 되어야 한다.

(2) 年功序列給에 대한 執着感排除: 우리 나라의 職務給 導入은 外國 특히 美國과 같이 勞動者側의 要求와 企業側의 必要性에 의해서 보다는 經營合理化의 한 方案으로서 政府의 施策에 따라 그 實施가 要求되는 것이므로 年功序列給에 대한 勞使間의 執着感을 排除하는 것이 급선무라 하겠다.

(3) 業務量의 把握: 業務量의 適正한 把握없이는 同一勞動, 同一賃金이라는 職務給의 合理的 運營을 기할 수 없다. 그러므로 우리 나라 企業에 있어 業務量의 公正한 配分과 適正 定員의 策定問題는 가장 시급한 것이라고 생각된다.

(4) 合理的인 昇給制度의 運營: 勤續年數에 따라 昇給되어야 함은 당연하기는 하나 個人間의 能力開發이나 熟練程度는 差異가 있는 것이므로 종래의 年功序列給에서와 같이 勤續年數에 따라 自動的으로 昇給하는 制度는 止揚하고 年功序列給을 어느정도 加味하여 合理的인 人事考課制度에 의해서 能力에 따라 昇給할 수 있는 兩制度의 병용이 적절한 方法일 것이다

(5) 身分區分制度의 廢止: 職務分析에 의하여 職務內容이 파악되고 職務評價에 의해서 職務의 相對的 價値가 決定되며 그 相對的 價値에 따라 몇 개의 職級이 마련됨으로써 職務의 秩序가 確立된 이상 종래의 封建的 身分區分制는 職務給의 合理的 運營을 저해하는 要因

10) 姜應五, 現代人事管理論, 博英社, 1974, p. 245

11) 鄭守永 前掲書, p. 287

으로서 당연히 폐지되어야 할 것이다.

職務評價에 의하여 職務의 等級이 決定되고 이에 따라 相當한 相對的 賃率이 決定되어 職務의 秩序가 확립되고 昇進體系가 마련된 이상 종래의 屬人的이고 封建的인 身分區分制度를 廢止함으로써 職務給觀念의 確立을 期할 수 있을 것이다.

2. 現行制度와의 調整

위와 같은 前提條件위에서 現在의 賃金水準의 調整等 이른바 職務給의 韓國的인 修正의 問題가 必要한데 이에 대한 問題를 보면,

1) 從來의 年功賃金과의 調整: 年功賃金制度下에서는 年功에 따라 賃金이 上昇한다. 물론 職務給制度에 있어서도 職務내지 等級에 昇進하면 賃金도 上昇하여 同一職級에 屬하더라도 階層賃率의 範圍內에서는 昇給도 있다. 그러나 原則으로는 勤務成績의 上昇 내지 保有하는 知識, 熟練, 能力等の 增大에 의하여 行해 지는 것이다.

賃金이 勞動의 對價라고 생각하는 生活態度가 成熟되어 있다면 이러한 見解에 대해 別로 問題는 없겠으나 모든 從業員에 대해 이러한 것을 기대하기는 어려울 것이다. 따라서 職務給의 경우 어느정도 階層賃率의 幅을 넓게하여 (最高를 最低의 2倍에서 2.5倍로) 그 中の 段階區分을 많이하여 (實例로 30~40 정도) 勤務成績과 年功序列을 가미하여 最低의 昇給을 認定해 주는 것도 좋은 것이다. 이러한 구상은 生活保障과의 問題를 加味하여 年令別職務給이라고도 한다.

2) 生活保障과의 調整: 職務給은 最低職階에 屬하는 職務에 대해서 까지도 生活이 保障되는 정도까지 賃金水準이 높지 않으면 導入할 필요가 없다는 의견까지 나오고 있다. 賃金이 從業員의 生活를 保障하는 條件을 다하지 못한다면 이러한 意見도 一理가 있는 것이다.

따라서 職務給의 具體的인 運營에 있어서는 最低職級에 속한 職務의 賃率이 從業員의 生活를 保障하는 水準에 達한 企業을 제외하고는 生活保障的 조치가 고려되지 않으면 안되는데 그러한 條件을 갖춘 企業은 드물기 때문에 이러한 경우에는 從來의 賃金感覺과 調知시키는 의미에서 職務給部分 이외에 一定比率의 生活保障給을 附加하는 方法 즉, 70%~80%를 職務給으로 하고 殘餘 20%~30%를 生活保障給으로 하던지 職務給과 生活保障給의 比率를 50~50%로 하는 것과 같이 運營할 수도 있으며 또한 導入 初期에는 能率給이나 生産獎勵給部分의 10~30%정도에 대해서만 職務給을 導入하는 것도 고려될 수 있다.

賃金이 生活를 保障하는 面과 職務의 內容과 勤務에 對應하는 面을 동시에 나타내지 않으면 안되는 것은 職務給이 生活保障給을 加算하는 型으로 構成되지 않으면 안된다는 것을 의미하는 것이다.

3) 現行賃率과의 調整: 職務給은 年功序列의 賃金構造를 同一勞動, 同一賃金的 構造로 轉換시키려는데 있다. 따라서 職務給을 導入함으로써 賃金이 오르는 사람이 있는 반면 내리는

사람도 있기 마련이다. 그러나 賃金은 일단 오르게 되면 이를 내리기는 困難한 일이다. 그리고 停年이 가까운 사람들은 從來의 年功序列賃金으로 그냥 退職때 까지 일하게 하는 것이 좋을 것이다. 젊을 때는 높은 賃金으로 일 해온 사람들에게 年滿해지면 同一勞動, 同一賃金으로 賃金を 引下한다는 것은 바람직한 일이 못되는 것이다.

따라서 人間에 關한 問題를 解決하는 데는 長期的인 計劃에 의해서 漸進的으로 導入하는 覺悟가 必要한 것이다. 英國에서도 大機械 企業에 새로운 賃金制度를 導入하는 데는 10年以上의 期間이 필요했던 것이다.¹²⁾

그러므로 現行賃率이 職務賃率보다 낮은 경우에는 階層賃率의 最低賃率까지 引上시키는 것이 좋으며 資源的인 無理가 있을 경우에도 앞으로의 支拂能力的 增大나 昇給資源의 流用 등에 의해서 可能한한 빠른 期間內에 職務賃率에 接近토록 努力할 것이며 反對로 現行賃率보다 높은 경우는 現行賃率보다 낮은 경우 보다 어려움이 많은데 可能한 다음과 같은 對策에 의해서 解決해야 할 것이다.¹³⁾ 즉,

① 所屬階層賃率의 最低까지 내린다.

② 賃率은 現行대로 두고

a) 賃率에 맞는 職務에 轉換하던지 昇進시킨다.

b) 職務擴大(job enlargement)를 해서 賃金에 알맞는 業務를 遂行토록 한다.¹⁴⁾

③ 一定期間昇給을 停止또는 最低限으로 하고 他職務의 賃率의 引上까지 相對的인 妥當한 水準에 落着되도록 한다.

可能한 對策으로 위의 몇가지가 고려될 수 있으나 사실상 賃率을 引下시킨다는 것은 不可能한 뿐만 아니라 賢明한 管理法이 못됨으로 現行賃率과의 調整問題는 慎重하게 다루어야 할 것이다.

4) 人員構成과의 調整: 從來의 賃金感覺, 現行賃率과의 調整이 이루어진 후에도 또 한가지 問題가 있는데 그것은 職務와 그 職務에 配置된 人間과의 「바란스」에 關한 것이다. 즉, 職務給으로 轉換한 後 職場配置의 質的基準의 不備 내지 人員의 構成關係等에서 일어나는 여러 가지 問題에 대해 이를 調整할 必要가 있다. 職務內容에 의해서 賃金이 決定되는 경우에는 많은 不平과 不滿이 씩트게 된다. “누구는 運이 좋아서 A라는 職務에 配屬되어 높은 職金을 받고 나는 B職務에 配屬된 때문에 賃금이 낮다”는 등이다.

사실 能力以下の 職務에 配置되는 例는 흔히 있는 일이다. 職務와 就業의 Gap도 階層賃率의 範圍에서 처리되는 정도면 좋으나 그 Gap이 너무 큰 경우는 調整이 困難할 것이다.

12) I. L. O., op. cit. 邦譯, p. 91

13) Beecher, D. W., Wage and salary Administration, Prentice-Hall, 1955, pp. 259~6
Lanham, E., Job Evaluation, McGraw-Hill, 1955, pp. 323~3

14) Lanham은 轉換이나 職務擴大 때문에 教育訓練의 計劃도 必要하다고 한다. 또 Belcher는 이렇게 해서도 효과가 없을 때는 階層賃率의 最低까지 引下해야 한다고 말하고 있다.

물론 範圍職務給의 階層賃率로써 처리할 수 있을 정도라면 별로 問題될 것은 없으나 그렇지 못할 때는 現職務에 相應하는 妥當賃率 또는 上廻하는 賃率로 調整해야 할 것이다.

VI 結 論

以上으로 우리나라 賃金管理의 問題點과 職務給의 必要性, 導入의 前提條件 및 現行制度와의 適切한 調整問題等을 中心으로 考察해 보았다.

우리 나라의 企業은 아직 職務給制度를 導入하지 못하고 있으며 韓銀, 韓電과 같은 國營 企業體를 비롯한 몇몇 有數企業에서 採擇하고 있으나 그 運營이 각각 다르고 實施하고 있는 企業의 目的이 달라 共通點을 찾기 어려우며 이 중 一部企業에서는 滿足할만한 效果를 보지 못하고 있는 실정이다.

따라서 職務給의 基本形態를 그대로 模倣하여 導入한다면 우리나라 企業實情에 適合하지 않으며 그 效果를 얻을 수 없는 것이다. 그러므로 企業의 實態에 맞추어 職務給을 導入하기 위해서는 무엇보다도 職務의 內容과 分擔을 確定하고 勞使間에 職務中心의 觀念을 確立시키며 生計費 保障, 賃金의 社會的 均衡과 勞動組合의 理解 協力等の 條件이 具備되어야 함은 물론 職務를 基盤으로 하는 人事考課 및 移動昇進의 運用이 이루어 져야 할 것이다.

앞에서도 지적한 바와 같이 職務給은 賃金算定의 公正성과 合理性을 기할 수 있기 때문에 현재에는 各國의 各 企業體에서 새로운 賃金制度로서 職務給이 採用되고 있거나 研究되고 있다.

그러므로 우리나라 企業에서도 이를 導入 實施해야 할 課題를 안고 있으나 아직 우리나라 企業 內外的 全般의 與件이 갖추어 졌다고는 볼 수 없으므로 從來의 制度를 一時에 完全히 除去하는 데는 많은 問題點이 따르므로 이의 副作用을 最小限으로 줄이면서 꼭 理論적으로만 하지 말고 勞使間의 對話를 통해서 理解와 納得을 얻으면서 漸進적으로 우리나라 企業實情에 알맞는 職務給制度를 導入해서 發展시켜 나가야 할 것이다.