보다 나은 정부

고용노동부

보 도 자 료

안전망강화 한국판뉴딜

✍보도일시: 2021. 2. 26.(금) 석간,
<인터넷 2021. 2. 26.(금) 09:00 이후>
✍총 6쪽 (붙임 자료 포함)

❖ 고용노동부 노사협력정책과
과 장 조오현 (044-202-7587)
사무관 김영수 (044-202-7602)
주무관 탁일송 (044-202-7596)

< 본 자료는 http://www.moel.go.kr 에서도 볼 수 있습니다 >

「직무평가도구」 3종 자료 발간

◈ 업종별 직무평가도구 활용 사례집, 업종별 직무평가도구(건설·조선업) 및 업종별 직무평가도구 활용매뉴얼(은행·철강업) 발간

◈ 직무평가도구를 쉽게 설명, 노사 자율에 의한 직무중심 인사관리 확산을 기대

□ 최근 우리나라 기업의 **호봉급 운영 비율**(100인 이상 사업장)**이 지속**해서 **감소**하는 등 **직무·능력 중심 임금체계로의 개편이 확산**되고 있다.

* 호봉제 운영 비율(100인 이상 사업장, 사업체노동력조사부가조사):
('17년) 60.3% → ('18년) 59.5% → ('19년) 58.7% → ('20년) 54.9%

○ 하지만, 여전히 우리나라의 주된 임금체계는 연공 서열에 기반한 호봉급이며,

○ 다수의 사업장에서 **임금체계 관련 정부의 역할로 관련 지식이나 정보의 제공**을 꼽고 있다.

* 임금체계 개편 관련 정부의 중점 추진사항('19년 주요 대기업 임금체계 현황, 한국경제연구원): 컨설팅 등 인센티브 제공(37.5%), **임금체계 등에 대한 정보제공**(28.3%)

□ 이에 고용노동부(장관 이재갑)는 **산업 현장의 '직무중심 인사관리' 지원**을 위한 **3종의 직무평가도구 관련 자료*를 발간**했다.

* ❶ 업종별 직무평가도구 활용 사례집, ❷ 업종별 직무평가도구(건설·조선업), ❸ 업종별 직무평가도구 활용 매뉴얼(은행·철강업)

○ 이번에 발간한 자료들은 모두 **'직무평가도구*'**와 관련된 것으로, 3종의 자료는 정부의 임금직무포털사이트인 **'임금직무정보시스템(www.wage.go.kr)**'에서 볼 수 있다.

* 직무중심 인사관리에서 중요한 것은 **직무의 내용 및 상대적 가치를 판단**하는 과정(=직무평가)이며, 이러한 직무평가는 직무의 상대적 가치를 **평가할 기준과 도구(=직무평가도구)를 필요**로 함

** ▲(사례집) 임금직무정보시스템 – 임금체계 – 임금체계 개편 사례
▲(직무평가도구·활용 매뉴얼) 임금직무정보시스템 – 직무정보 - 직무평가도구

「업종별 직무평가도구 활용 사례집」

□ **사례집은** 고용노동부에서 개발한 **업종별 직무평가도구를 활용**하여 **직무중심 인사관리로 개편한 기업들의 대표 사례를 발굴**하여, **업종별로 소개***했다.

* 제조업 등 **6개 업종별 11개 기업의 사례**를 직무평가 과정, 직무평가 결과의 활용, 결론 및 시사점 등으로 구성함 (☞ 기업별 사례는 '붙임' 참고)

□ 구체적으로, **직무평가 과정**에서는 **단계별*** **구체적인 직무평가 방법**과 함께, **성공적인 직무평가를 위한 실용적인 도움말을 제공**했고

* (직무평가 단계) 일반적으로 ①직무분류체계 및 표준직무 선정 → ②직무평가 방법론 설정 → ③직무평가요소 선정 → ④직무평가요소 가중치 결정 → ⑤직무평가 실시 → ⑥직무값 산정 및 직무등급 결정 단계 등으로 구성

○ **직무평가 결과의 활용**은 직무평가를 통해 도출된 결과를 **임금·보상체계, 평가체계, 직급구조, 교육훈련** 등 해당 기업의 직무중심 인사관리에 적용한 다양한 사례들이 실려 있다.

□ 아울러, **직무평가 개요, 현장에서 자주 하는 질의에 대한 답변 및 다양한 정부지원제도** 등 여러 참고자료도 상세히 안내했다.

「건설·조선업종 직무평가도구」 및 「은행·철강업종 직무평가도구 활용 매뉴얼」

□ **전문성·비용** 등 문제로 **중소기업들이 직무평가도구를 자체 개발하기에는 어려움**이 있는 현실을 고려하여,

○ 고용노동부는 **'업종 수준'에서의 직무평가도구를 개발·보급***하고 있으며('15년~),

* 업종별 직무평가도구(9종): 보건의료, 은행, 호텔, 철강, 공공, 사회복지서비스, 정보기술(IT), 제약, 일반제조업

○ **개별 기업**에서 이미 개발된 업종별 직무평가도구를 보다 쉽게 이해하고 활용할 수 있도록 **'활용 매뉴얼'도 마련·배포**하고 있다.

* 활용매뉴얼(6종): 보건의료, 호텔, 공공서비스, 사회복지서비스, 정보기술(IT), 제약

□ 이러한 노력의 하나로, 이번에는 **건설업·조선업종 직무평가도구** 및 **은행업·철강업종 활용 매뉴얼**을 각 개발한 것으로, 지난해부터 학계 전문가들의 기초 연구와 함께, 전문 상담사·기업 관계자 등 다양한 현장 의견을 담아 마련했다.

○ **【직무평가도구】** 업종 현황·직무 특성, 직무평가 요소의 도출, 직무평가도구의 척도 개발(기술·노력·책임·작업조건), 직무평가 점수표 도출 등의 과정을 거쳐 **건설 및 조선업종의 직무평가도구를 개발**했다.

- 이러한 업종별 직무평가도구는 기업의 인사담당자나 컨설팅 수행기관들이 **직접 활용**하거나, 개별 기업의 특성에 맞는 **맞춤형 직무평가도구를 개발에도 참고**할 수 있다.

○ **【활용 매뉴얼】** 고용노동부에서 **이미 개발한 은행 및 철강업종의 직무평가도구가 해당 업종의 기업에 적용되는 과정***을 **사례와 함께 자세히 설명**했다.

* 직무평가 사전 단계, 직무평가 단계, 직무평가 활용 단계 등 3단계로 구분

- 이를 통해, 고용노동부에서 **이미 개발한 은행 및 철강업종의 직무평가도구를 기업에서 쉽게 적용하고 활용**할 수 있다.

□ 류경희 노사협력정책관은 **"직무중심 인사관리의 필요성에는 모두가 공감**하나, 현장에서 **실제 적용하는 것은 많은 난관**이 있는 것이 사실이다."라며,

○ “이번에 발간한 자료들은 직무평가도구를 활용하여 **직무중심 인사관리를 도입한 여러 기업들을 소개**하고, **업종별 직무평가도구와 활용 매뉴얼을 개발**한 것이며,

- 이를 통해 **노사 자율적인 직무중심 인사관리 도입 및 활성화를 기대한다.**”라고 밝혔다.

※ 붙임 : 기업별 업종별 직무평가도구 활용 사례

OPEN 공공누리 공공저작물 자유이용허락

이 보도자료와 관련하여 보다 자세한 내용이나 취재를 원하시면 고용노동부 노사협력정책과 김영수 사무관(☎044-202-7602)에게 연락주시기 바랍니다.

붙임 기업별 업종별 직무평가도구 활용 사례

A기업 (제조업종)	◈ A기업은 직무의 난이도와 무관하게 임금이 지급됨에 따라 구성원들 사이에서 임금·평가의 공정성에 대한 불만이 제기되는 상황 ◈ 직무 가치에 기반한 인사제도 도입을 추진하되, 일시에 임금체계를 직무급으로 개편하지 않고, 노사 모두가 협력하여 직무중심 인사제도 확대를 위한 로드맵을 수립하는 등 단계적이고 점진적으로 인사관리 제도를 변화시키기 위해 노력
B기업 (제조업종)	◈ B기업은 직급체계를 단순화한 이후 구성원의 불만(승진기회 감소)과 세부운영방안 수립의 어려움 등으로 혼란이 가중되었고, 핵심직무를 담당하는 직원에 대한 동기를 부여할 필요성도 대두 ◈ 직무평가 결과를 임금체계 개선 뿐 아니라, 직군, 직급, 승진 등 인사관리 전반에 연계하여 직무중심 인사관리의 효율화를 도모
C기업 (제조업종)	◈ C기업은 지속적인 성장에도 불구하고 인사제도는 사업 초기 단계에 머물고 있어 평가, 보상, 승진 및 경력개발제도의 개선이 필요한 상황. 특히 직무와 성과가 반영되지 않은 임금체계 개선과 경력개발을 통한 숙련 근로자의 양성이 절실 ◈ 직무평가 결과에 따라 도출된 직무가치를 기본급에 적용하여 직무급을 설계하는 한편, 평가, 승진 및 경력개발제도에도 이를 활용하여 일관성 있는 인사제도를 구축
D기업 (IT업종)	◈ D기업은 체계적인 인사제도가 부재하고 개발인력의 유출이 심각한 상황. 아울러 전체 구성원의 90% 이상이 MZ 세대로 이들의 니즈를 반영할 인사보상제도의 구축도 필요 ◈ 직무평가 결과를 바탕으로 직무중심 직급체계 설계, 임금체계 수립 및 직무승진제도 도입과 함께, 핵심인력 유지를 위한 보상의 차별화 등 직무중심 인사를 위한 인프라를 구축
E기업 (IT업종)	◈ E기업은 구성원의 동기부여를 위한 보상 전략 수립이 필요한 반면, 평가기준이 불명확하고 성과지표가 조직목표와의 연계성이 낮은 상황 ◈ 직무평가를 위해 조직 기능 중심으로 직무분류 및 분석을 실시하고, 직무평가 후 임금 및 평가, 교육훈련 제도를 새롭게 설계
F기업 (보건의료 업종)	◈ F병원은 간호사, 의사, 기사, 행정인력 등 다양한 직종이 근무하나 명확한 인사관리 기준이 부재하고, 임금도 관리자의 재량에 따라 결정 ◈ HR 아카데미 등 사전교육과 설명회를 통해 구성원의 직무 인식을 향상시키고, 직무평가 단계마다 노사가 참여한 심층토론, 등급조정 토론 등을 통해 직무평가를 수행하며 겪는 어려움과 갈등을 해소. 이러한 과정을 통해 도출된 직무평가 결과는 직무급 설계에 활용

G기업 (보건의료 업종)	◈ G병원은 사업의 급성장에 대응하고 간호직군의 높은 이직률 방지를 위한 인사노무시스템의 변화가 필요한 상황. 또한 임금에 대한 구성원들의 만족도도 낮음 ◈ 직무평가 및 인사관리에 대한 공감대 형성을 위해 집중적인 노력을 경주하면서 직무가치가 반영된 적정 임금의 기준을 도출
H기업 (공공서비스업종)	◈ H기업은 공공서비스 업종 특성 상 보수적인 인사체계를 운용하고 있으며, 젊은 구성원들에게 동기부여를 할 수 있는 보상체계와 평가제도의 필요성이 증대되는 상황 ◈ 임금체계 개편에 대한 부정적 인식을 줄이기 위해 직무평가 위원회에 대한 교육과 함께 직무평가에 관한 설명회, 조정절차 도입, 이의신청 등의 제도를 마련하여 구성원들의 수용성을 제고하면서, 직무평가 결과를 직무급과 역량·성과 평가를 접목시킨 직무성과급 도입에 활용
I기업 (공공서비스업종)	◈ I기업은 저숙련 업무를 높은 직급자가 수행하는 반면 중요 업무를 낮은 직급이 수행하는 등 인력 운영에서의 비효율적 관행이 존재 ◈ “직무가치가 다르면 임금에도 차이가 발생할 수 있다”라는 공감대 형성과 직무평가 결과를 기반으로 점진적 보상체계 개선을 위한 논의를 활성화함. 이를 기반으로 인사이동(전환배치) 시 “직무-직급 매칭” 등 인사체계의 변화를 시도
J기업 (사회복지서비스업종)	◈ J기업은 사업장 내 다양한 직무들이 존재하지만 직무가치를 평가하는 기준이 없었고, 숙련단계에 따라 임금 인상이 이루어지는 직무숙련급 임금체계의 필요성도 대두 ◈ 직무와 숙련수준이 반영되는 임금체계로 개선하고, 각 직무 내에서의 승진 기준과 연한을 숙련형성기간으로 설정함으로써 숙련 향상을 통한 전문성을 강화. 특히 직무평가 결과를 토대로 시장임금 및 유사·동종 업체의 임금을 비교하여 임금수준을 합리적으로 설계
K기업 (호텔업종)	◈ K기업은 장기 재직 숙련자들이 늘어나 업무수행 상의 역할과 책임이 불분명하고, 매년 30여명의 정년 퇴직자가 발생할 예정이나 결원에 따른 승진 시행 여부를 놓고 노사 갈등이 지속 ◈ 직무평가 결과를 토대로 직급-호칭체계를 개선하되, 장기근속 구성원들의 사기진작을 위해 호칭에 연공성을 일부 반영하였고 매달 일률적으로 지급되고 있던 수당들을 “직무수당”이라는 명칭으로 통합하여 상위 등급 순서로 지급하는 등 구성원들의 불만을 완화하기 위한 다양한 보완 제도도 병행